

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
SONIA CARON

LES COMPÉTENCES DU DIRIGEANT ET LA PERFORMANCE DES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES

MAI 2006

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Table des matières

Remerciements	1
Résumé.....	2
Introduction.....	3
Chapitre 1 Contexte théorique	5
1.1. Précisions préliminaires	5
1.1.1. Définition de la PME	5
1.1.2. Définition du chef de PME.....	7
1.2. Compétences du chef de PME.....	8
1.2.1. Études descriptives du dirigeant d'entreprise.....	8
1.2.2. Étude ayant mis sur pied un modèle conceptuel.....	14
1.2.3. Études corrélationnelles	16
1.2.4. Conclusion sur les compétences du chef de PME	27
1.3. Performance de l'entreprise	28
1.3.1. Définition de la performance.....	28
1.3.2. Indicateurs de performance	28
1.4. Questions spécifiques de recherche	29
Chapitre 2 Méthodologie	30
2.1. Instruments de mesure	30
2.1.1. PDG-Leadership	30
2.1.2. PDG-Manufacturier	34
2.2. Déroulement de la cueillette de données.....	37
2.3. Échantillon	37
2.4. Méthode d'analyses	39
Chapitre 3 Résultats.....	40
3.1. Les compétences essentielles	40
Tableau 9 Moyenne et écart-type des indicateurs de performance	46
3.2. Corrélations entre les compétences et la performance (évaluation du chef).....	46
3.3. Corrélations entre les compétences et la performance (évaluation des autres).....	49
3.4. Comparaisons entre les compétences jugées essentielles et leurs corrélations avec la performance réelle	53
Conclusion et discussion.....	54

Références.....	57
Annexe A	64

Table des tableaux

Tableau 1 Les compétences de Lorrain, Belley et Dussault (1993).....	11
Tableau 2 Caractéristiques et compétences de l'étude de Filion (1997)	12
Tableau 3 Compétences et comportements de l'étude de Chandler et Jansen (1992).....	17
Tableau 4 Compétences de l'étude de Chandler et Hanks (1994).....	19
Tableau 5 Les compétences mesurées par le PDG-Leadership	32
Tableau 6 Les indicateurs de performance provenant duPDG- Manufacturier	36
Tableau 7 Moyennes des compétences du PDG-Leadership.....	43
Tableau 8 Moyennes d'adoption des compétences en ordre croissant selon les chefs et les autres.....	45
Tableau 9 Moyenne et écart-type des indicateurs de performance	46
Tableau 10 Corrélations entre l'adoption des compétences telles qu'évaluées par le chef lui-même et les indicateurs de performances.	48
Tableau 11 Corrélations entre l'adoption des compétences du dirigeant telles qu'évaluées par les autres et les indicateurs de performances du PDG-Manufacturier	52

Remerciements

Ce travail de longue haleine a nécessité temps, efforts et bien des nuits d'insomnie. Il faut mentionner que l'on sait à quel moment il commence, mais jamais à quel moment il va se terminer. Combien de fois les échéances ont dû être repoussées à cause d'un manque de temps, d'une mauvaise planification, de problèmes au niveau des données, du logiciel de traitement des données que j'ai dû apprendre et bien d'autres embûches qui se sont présentées en cours de route. En résumé, beaucoup de travail, mais la satisfaction de savoir cette étape arrivée à sa fin est indescriptible.

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin à réaliser ce projet, ceux qui ont cru en moi, qui m'ont soutenue et encouragée lors des moments les plus difficiles. À ma famille et à mon entourage pour m'avoir appris des valeurs essentielles que sont la persévérance et le travail acharné sans oublier leur soutien et leur présence. Un merci particulier à mon directeur de recherche, Monsieur Normand Pettersen, et ce, malgré quelques divergences d'opinions en début de parcours. Il m'a aidée et appris beaucoup tout au long de ce mémoire. Merci pour les précieux conseils et l'aide apportée pour mener à bien ce projet.

J'espère que ce travail permettra d'approfondir les connaissances sur le sujet et qu'il contribuera à inspirer d'autres personnes à poursuivre des recherches similaires.

Bonne lecture!

Résumé

Cette étude a pour objectif de déterminer les compétences nécessaires pour être un chef de PME efficace. Elle tente de répondre aux questions de recherches suivantes. Premièrement, quelles sont les compétences essentielles que doit posséder un bon dirigeant d'entreprise telle que perçue par les chefs eux-mêmes et leur entourage? Deuxièmement, existe-t-il un lien entre les compétences du dirigeant et la performance de son entreprise? Les résultats de cette étude ont été obtenus à l'aide de l'exploration de deux bases de données et de la mise en lien d'un questionnaire, soit le PDG-Leadership qui mesure les compétences adoptées et essentielles du chef et d'un rapport soit le PDG-Manufacturier qui dresse un portrait de la performance des PME manufacturière selon divers indicateurs de performance. Cette étude comporte deux échantillons. Les échantillons de cette étude proviennent de PME manufacturière membre du groupement des chefs d'entreprise du Québec. Le premier échantillon est composé de 146 chefs de PME et de 699 membres de leur entourage pour donner un total de 845 sujets. Le deuxième échantillon est composé de 53 chefs et de leur entreprise. Les résultats ont été obtenus par des analyses de moyennes, des tests t et des corrélations de Pearson. Les résultats montrent que les trois compétences essentielles d'un bon chef selon notre échantillon, sont 1) planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise, 2) connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires et 3) encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres. Quant aux compétences ayant le plus de relations avec la performance de l'entreprise il s'agit de 1) faire preuve de jugement et de sens pratique, 2) avoir le sens des responsabilités, être fiable et 3) savoir gérer son temps, être efficace. Les résultats provenant de perception et les résultats réels sont donc différents.

Introduction

Depuis longtemps, il est dit que le chef est important pour la création et pour la performance de l'entreprise (Baumol, 1968; Carland, Hoy & Carland, 1988; McClelland, 1961; Schumpeter, 1934 : dans Chrisman, Bauerschmidt & Hofer, 1998). La tradition enseignait même que le plus grand déterminant du succès d'une entreprise était le chef lui-même (Hofer & Sandberg, 1987). Puisqu'il est aussi vu comme une dynamo du système économique (Filion, 1988), il est donc utile à la bonne croissance économique de la région dans laquelle il fait des affaires. Or, il y a un important manque de consensus au niveau des compétences que doit posséder le chef d'une entreprise à succès. Les ouvrages ne sont pas des plus clairs lorsqu'il est question de savoir quelles sont les caractéristiques et compétences du chef de PME pouvant influencer la performance de son entreprise.

Trois types de facteurs amenés par Hofer & Sandberg (1987) tentent d'établir les caractéristiques générales du chef à succès. Premièrement, ce sont les variables démographiques comme le bagage familial, l'âge, l'éducation et l'expérience; deuxièmement, les caractéristiques psychologiques, comme le « locus of control », l'attitude quant au risque et la tolérance à l'ambiguïté; finalement, on retrouve les comportements ou les compétences comme le fait de posséder d'importantes habiletés de gestion. Malgré cela, le dirigeant de PME et son influence sur la performance de son organisation sont toujours incompris.

Cette incompréhension n'est pas due au manque d'études empiriques sur le sujet, mais plutôt aux limites méthodologiques de ces études. En effet, plusieurs limites méthodologiques expliquent les différences de résultats d'une étude à l'autre. En premier lieu, le caractère ponctuel de ces recherches et leurs petits échantillons limitent la validité externe des études (Moran, 1998; Brockhaus, 1982 : dans Lorrain & Dussault, 1986). De plus, les échantillons sont souvent limités à une région géographique (Colerette & Aubry, 1988) et les personnes qui sont vues comme des entrepreneurs diffèrent d'une étude à l'autre (Wee, Lim & Lee, 1994). La plupart du temps, les échantillons ne sont pas homogènes (Gartner, 1989). En deuxième lieu, il arrive souvent que les chercheurs n'utilisent pas les mêmes définitions et caractéristiques du chef d'entreprise et souvent celles-ci varient d'une étude à l'autre (Blawatt, 1995; Wee, Lim & Lee, 1994). Les différences de perspectives des chercheurs

doivent être prises en compte. Si l'on ne considère pas ces perspectives, la validité d'une étude peut être mise en doute puisque chaque personne possède une vision différente d'une même caractéristique ainsi que de sa définition (Montagno, Kuratzo & Scarcella, 1986). En troisième lieu, les instruments de mesure utilisés par les chercheurs ne sont pas toujours des plus valides (Sexton & Bowman, 1984, 1986 : dans Herron & Robinson, 1993). Il y a donc un certain manque de rigueur au niveau de ce champ d'études. Malgré les nombreuses études réalisées, nous ne savons toujours pas de manière certaine ce que ça prend pour être un chef de PME efficace. L'objectif de la présente recherche est d'identifier les compétences nécessaires pour être un chef de PME efficace. Premièrement, en dressant un portrait des compétences des chefs vues dans la littérature. Deuxièmement, en dressant le profil des compétences essentielles du chef telles que perçues par les chefs eux-mêmes et leur entourage. Finalement, en mettant en relation de manière empirique les compétences de chefs de PME et la performance de leur entreprise. Afin de combler plusieurs des lacunes observées dans les études antérieures, les compétences de 53 chefs et la performance de leur entreprise seront mesurées systématiquement au moyen d'instruments développés spécifiquement pour cette clientèle, dont un instrument multisource. Dans le cadre de cette étude, les compétences seront mesurées plus objectivement par l'instrument multisource au lieu qu'uniquement par des auto-évaluations comme c'est habituellement le cas dans la plupart des études. Ceci aide à combler certaines lacunes observées précédemment.

Le premier chapitre comporte une synthèse des écrits portant principalement sur les compétences des propriétaires dirigeants de PME. Le deuxième chapitre porte sur la méthodologie de recherche utilisée. Ce chapitre comporte le déroulement de la cueillette de données, l'échantillon et le type d'analyse statistique utilisée. Le dernier chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des résultats.

Chapitre 1 Contexte théorique

Dans la première partie de ce travail de recherche sera présentée une revue de la littérature portant sur les compétences du chef d'entreprise. Quelques précisions préliminaires seront présentées afin de mieux définir ce qu'est une PME et aussi ce qui est entendu par chef d'entreprise et par entrepreneur. Ensuite, des études portant sur les compétences du chef seront présentées ainsi que d'autres portant sur la relation entre les compétences du dirigeant et la performance de l'entreprise. Finalement, les notions de performance et d'indicateurs de performance seront définies.

1.1. Précisions préliminaires

1.1.1. Définition de la PME

Puisqu'il est question du chef ou du propriétaire-dirigeant de la PME, il est important de spécifier ce que nous entendons par ce type d'entreprise. Dans les articles scientifiques et les ouvrages portant sur le sujet, il existe plusieurs définitions de la PME. Pour les besoins de ce travail de recherche, les définitions suivantes ont été retenues.

Une entreprise est considérée comme petite ou moyenne lorsque l'entrepreneur est en mesure de la diriger seul, de prendre des décisions essentielles et d'en recueillir les fruits ou de soutenir les pertes générées par la prise de risque et leur gestion. (Boutiller & Uzunidis, 1999, p.99).

D'autres organismes comme la Communauté Européenne voient la PME de la façon suivante :

Une entreprise dans laquelle le propriétaire est aussi le directeur et de ce fait contrôle directement toutes les fonctions de l'entreprise. Dans cette entreprise, les relations personnelles prédominent sur les relations bureaucratiques. À cela s'ajoute le fait que la petite entreprise contrôle une partie relativement petite de son marché ou elle produit des séries limitées sur commande, ce qui n'empêche pas les PME de s'internaliser de plus en plus. Enfin, la PME est un type d'entreprise dite indépendante. Ceci signifie que son capital ou sa stratégie ne sont pas contrôlés par une grande entreprise. (Boutiller & Uzunidis, 1999, p.99).

La PME est donc vue comme une entreprise où il y a peu de niveaux de gestion puisque le chef peut s'en occuper seul. Il est aussi possible de joindre quelques concepts et définitions de certains auteurs afin d'arriver au portrait suivant. La PME est une organisation flexible qui occupe des créneaux laissés vacants par les grandes entreprises ou encore qui s'occupe des activités confiées par celle-ci (Boutiller & Uzunidis, 1999). La PME est indépendante, hétérogène et elle ne doit pas contrôler une part importante du marché (Julien, 1997).

Dans l'étude de la PME, deux typologies sont utilisées. Ces typologies sont de types quantitatifs et qualitatifs.

La typologie quantitative fait référence à une caractérisation de la PME à partir de données numériques. Les données les plus souvent utilisées sont le nombre d'employés et le chiffre d'affaires.

Au niveau du nombre d'employés, il est à noter que celui-ci peut varier d'un pays à l'autre. Par exemple, aux États-Unis, au Japon, en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, les PME possèdent moins de 500 employés. Tandis qu'en Espagne et en Suède elles possèdent moins de 200 ou 250 employés (Julien, 1997).

Le secteur est à prendre en compte dans ces définitions quantitatives. La petite entreprise est soit une entreprise manufacturière employant 100 personnes et moins ou une entreprise de construction ou de services employant moins de 20 personnes (Micro Business Consultative Group, 1998; l'Australien Bureau of Statistics, 1998); ou une entreprise agricole ayant un chiffre d'affaires entre 22, 500 \$ et 400, 000 \$ (dans Still & Timms, 2000). Ces distinctions d'un pays à l'autre sont liées au niveau de développement économique puisqu'une PME ne détient pas une part significative du marché dans lequel elle opère.

Du côté qualitatif, on retrouve cinq caractéristiques qui sont très souvent associées à la PME. Premièrement, il est possible de constater que dans ce type d'organisation l'autorité se retrouve chez un nombre limité de personnes (Julien, 2000). Cette façon de faire amène une centralisation de la gestion (Julien, 1997) qui facilite la prise de décision. Deuxièmement, le degré de spécialisation est relativement faible. Les employés et les équipements sont moins spécialisés (Julien, 2000) et on assiste aussi à une faible spécialisation au niveau de la gestion

(Julien, 1997). Cette faible spécialisation peut diminuer l'efficacité, mais cela permet de diversifier plus facilement les tâches des gens. Ceci permet aussi de satisfaire plus facilement les besoins des consommateurs. Troisièmement, on assiste à une proximité du dirigeant avec le personnel et on y retrouve un dispositif officieux de circulation de l'information interne (Julien, 2000). Cette configuration est peu complexe et peu organisée (Julien, 1997), mais elle facilite la communication directe entre les membres de l'organisation. Quatrièmement, la méthode de circulation de l'information externe des PME est aussi informelle (Julien, 2000). Cet agencement de processus informationnel est donc simple (Julien, 1997) et il facilite une meilleure communication entre le dirigeant, les consommateurs et les fournisseurs. Finalement, les stratégies utilisées par le chef de PME sont habituellement intuitives (Julien, 2000) et peu formalisées (Julien, 1997). Ceci amène la flexibilité de l'entreprise puisqu'elle peut rajuster son tir à tout moment.

1.1.2. Définition du chef de PME

La présente étude porte sur les chefs de PME. La définition de ce type d'individu n'est pas vraiment claire. Dans le Petit Robert (1992), les mots entrepreneur ainsi que directeur, dirigeant et chef d'entreprise sont donnés comme synonymes (Boutiller & Uzunidis, 1999). Dans le cadre de ce travail, les termes entrepreneurs, chef de PME et dirigeant seront donc utilisés pour caractériser une seule personne qui est le chef ou dirigeant principal de PME. Comme les écrits sur le sujet sont fragmentés et non conclusifs sur les différences entre un entrepreneur, un dirigeant ou un propriétaire d'entreprise (Ferguson & Durup, 1997), cette avenue semble donc être acceptable. Il est intéressant de noter qu'à ce jour, il n'y a pas une définition acceptée pour décrire l'entrepreneur, et ce, malgré des décennies de recherche (Blawatt, 1995; Bygrave, 1993 dans Ensley, Carland & Carland, 2000; Carland et coll., 1984 dans Ensley, Carland & Carland, 2000).

Les dirigeants ou les chefs de PME dont il est question sont tout simplement des personnes qui, à la fois, possèdent et gèrent une entreprise indépendante. On les appelle aussi des propriétaires dirigeants.

La présentation de la littérature qui va suivre couvre autant les études portant sur le dirigeant d'entreprise que sur l'entrepreneur puisque ces deux personnages se confondent la plupart du temps dans la PME.

1.2. Compétences du chef de PME

Le chef de PME doit posséder plusieurs compétences s'il veut que son entreprise ait du succès. Plusieurs études ont porté sur ce sujet. Dans les différentes études, il existe deux approches pour définir le terme compétence. Il y a la définition restrictive qui voit les compétences comme un regroupement d'aptitude, d'habileté et de connaissance. Quant à la définition inclusive, elle regroupe toutes les caractéristiques humaines, soit les caractéristiques psychologiques, les valeurs et autres. C'est cette dernière définition qui sera utilisée dans le cadre de cette recherche.

Les études présentées dans ce chapitre sont regroupées en trois sections. La première comprend des études descriptives, basées sur des enquêtes ou des observations, ayant tenté de dresser un portrait du chef. La deuxième section porte sur des études qui ont proposé des modèles conceptuels qui tentent d'expliquer quels sont les compétences ainsi que les autres éléments qui influencent la performance de l'entreprise. La troisième section présente des études corrélationnelles ayant tenté de dresser un lien entre les compétences des chefs de PME et la performance de leurs entreprises.

1.2.1. Études descriptives du dirigeant d'entreprise

Hankinson, Bartlett et Ducheneaut (1997) ont identifié les facteurs clés dans le profil des propriétaires-dirigeants qui influencent la performance de l'entreprise. Onze pays ont fait partie de l'étude ainsi que cinq secteurs d'entreprise soit la construction, l'industrie, la revente, les services et le transport. L'échantillon est composé de 800 questionnaires postaux ont été retournés. Les principaux résultats indiquent que les propriétaires-dirigeants semblent en majorité travailler entre 50 et 60 heures semaine. D'un autre côté, ceci peut s'expliquer par le fait qu'ils ne se considèrent pas comme de bons planificateurs de leur temps de travail. Avec une meilleure planification, ils pourraient être en mesure de travailler moins. La plupart

des répondants considèrent que leurs habiletés techniques, celles de gestion générale ainsi que leur leadership sont adéquats. Par contre, leurs habiletés en marketing, en finance et en gestion des ressources humaines sont en dessous des standards requis. Les chefs ont aussi une réponse lente aux changements et un bas niveau de délégation. Leurs principales forces sont leur expérience, le travail acharné et l'enthousiasme.

L'étude de Barabel (2003), réalisée en Île-de-France, permet de dresser un portrait des dirigeants de PME à succès. Cette étude mentionne aussi l'importance de bien connaître le marketing pour être un chef performant. Les questionnaires ont été administrés à 120 patrons de PME des départements de Val-D'oise et des Yvelines. Des entretiens ont aussi été réalisés avec une trentaine d'entre eux. Selon les répondants, les principaux rôles qu'ils ont à remplir sont : s'occuper des clients, décider et fixer la stratégie, contrôler, négocier, surveiller la concurrence, organiser la structure, gérer le personnel, gérer les données comptables, définir une culture d'entreprise, développer les relations avec l'extérieur, faire communiquer les salariés et arbitrer. Les principales compétences qu'ils devraient posséder sont : une bonne connaissance de la comptabilité et de la gestion, une bonne communication orale, connaître le marketing et la fonction commerciale, l'honnêteté, posséder une bonne force de persuasion, avoir une bonne mémoire, être sociable, être rapide et avoir de la parcimonie. Aussi, les principales caractéristiques psychologiques essentielles à posséder selon les chefs sont l'enthousiasme, l'imagination, le sang-froid et la patience.

Montagno, Kuratko et Scarcella (1986) ont effectué une enquête dans le but de connaître les caractéristiques recherchées par les prêteurs bancaires chez les entrepreneurs et qu'elles sont les caractéristiques que les propriétaires eux-mêmes identifient comme étant essentielles pour être un entrepreneur ayant une entreprise performante. Un élément important de cette étude était de voir si les deux groupes sont d'accord à propos des caractéristiques essentielles. L'échantillon était composé de 62 entrepreneurs et de 26 banquiers. Chacun a été rencontré en entrevue à l'aide d'un questionnaire structuré. Il y avait 33 caractéristiques à évaluer sur une échelle en cinq points, permettant de mesurer si celle-ci est essentielle (1) à non essentielles (5). Les résultats indiquent que six caractéristiques sont vues comme étant les plus essentielles chez les deux groupes, parmi les dix choisies par chaque groupe. Il s'agit de la communication orale et écrite, la planification et l'analyse de problème, la motivation et la détermination. L'importance de la communication orale a aussi été soulignée par Barabel en

2003. Pour les 10 moins essentielles, six sont communes aux deux groupes soit : la perspicacité personnelle, les habiletés quantitatives, l'indépendance, la conceptualisation, la prise de risque et la capacité de faire des présentations orales. Certaines caractéristiques sont jugées plus essentielles par les entrepreneurs. Ces caractéristiques sont la confiance, l'initiative, être innovateur et avoir la capacité à encourager son équipe et son personnel. Pour les banquiers, les caractéristiques les plus importantes sont le leadership, le fait d'être organisé, la délégation et la sensibilité organisationnelle. On remarque que les banquiers considèrent les caractéristiques objectives comme amenant une meilleure performance alors que les chefs d'entreprise évaluent les caractéristiques subjectives comme étant un meilleur gage de performance.

L'étude de Lorrain, Belley et Dussault (1993) porte sur l'élaboration d'un instrument de mesure sur les compétences de l'entrepreneur (QCE). À l'aide de la littérature, ils ont cherché les principales compétences d'un bon chef. Leur étude reprend donc plusieurs compétences utilisées dans différentes recherches. L'échantillon utilisé se compose de 300 entrepreneurs. Suite à la collecte de résultats, ils ont conservé 12 catégories regroupant 39 compétences. Celles-ci sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1
Les compétences de Lorrain, Belley et Dussault (1993)

Catégorie	Compétences
1. La gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> -La planification des effectifs; -Les techniques d'embauche; -Le développement des compétences; -Les systèmes de rémunérations; -La mobilisation du personnel; -L'évaluation du rendement; -La coordination du personnel; -L'amélioration des tâches.
2. La gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> -L'acquisition du capital; -La gestion financière à court terme; -La structure de financement des actifs à long terme.
3. L'identification des opportunités	<ul style="list-style-type: none"> -L'identification des produits et services désirés; -Les stratégies gagnantes; -Les besoins non satisfaits; -Le fait d'agir avec les concurrents.
4. La vision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> -Avoir une idée de son entreprise dans quelques années; -Avoir une idée du marché dans deux ou trois ans; -Avoir des objectifs réalistes pour les deux ou trois prochaines années.
5. Le marketing	<ul style="list-style-type: none"> -La réalisation d'études de marché; -La compétitivité des prix; -La réalisation des ventes; -La fidélisation des clients.
6. La gestion de son travail	<ul style="list-style-type: none"> -La gestion efficace de la diversité des tâches; -Le fait de travailler de longues journées; -L'efficacité dans des tâches ambiguës.
7. La gestion des opérations	<ul style="list-style-type: none"> -Le contrôle des coûts; -Le contrôle des inventaires; -La gestion de la fabrication.
8. La négociation	<ul style="list-style-type: none"> -La persuasion d'autrui; -Donner de l'importance aux besoins et intérêts d'autrui; -Être efficace, calme et objectif.
9. La prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> -La prise de décisions importantes; -Capacités de bien peser les conséquences des décisions;
10. La gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> -La gestion équilibrée du temps; -La planification de repos.
11. La gestion des lois et règlements	<ul style="list-style-type: none"> -Posséder l'information sur les lois et règlements; -Posséder l'information sur les programmes gouvernementaux.
12. La gestion du réseau	<ul style="list-style-type: none"> -La gestion des relations profitables; -La gestion des contacts avec des gens utiles.

Filion (1997) dénombre dix activités clés chez le chef d'entreprise. Ces éléments ont été relevés suite à des rencontres et entrevues avec des chefs d'entreprises. Ces activités demandent certaines caractéristiques psychologiques et compétences qui sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 2
Caractéristiques et compétences de l'étude de Filion (1997)

Activités	Caractéristiques psychologiques	Compétences
1. Identifier des occasions d'affaires et des niches prometteuses	Pragmatisme (gros bon sens)	— Capacité de demeurer à l'affût de ce qui se passe dans le marché
2. Concevoir des visions	Imagination, indépendance et passion	— Conception — Pensée analytique
3. Prendre des décisions	Jugement et prudence	— Vision
4. Réaliser ses visions	Débrouillard, constant et tenace	— Action
5. Opérer de l'équipement	Dextérité	— Polyvalence
6. Acheter	Acuité	— Négociation
7. Mettre en marché	Différent et original	— Agencement
8. Vendre	Flexible	— Adaptation
9. Savoir s'entourer	Prévoyant	— Bon dans les relations; — Capacité de travailler en équipe
10. Faire faire	Bon communicateur	— Capacité de déléguer

Sewell (1998) discute de plusieurs caractéristiques et comportements des entrepreneurs à succès qui ont été observés sur une période de 33 ans. Tout comme Filion (1997), cette étude insiste sur l'importance de la vision. Le chef à succès doit accomplir trois tâches : a) communiquer une vision claire d'où la compagnie s'en va; b) définir les objectifs afin de réaliser cette vision; c) être certain que tous les membres de l'équipe sont au courant de la façon dont leur travail va aider l'atteinte des objectifs clés et comment la performance va être

insiste sur l'importance de la vision. Le chef à succès doit accomplir trois tâches : a) communiquer une vision claire d'où la compagnie s'en va; b) définir les objectifs afin de réaliser cette vision; c) être certain que tous les membres de l'équipe sont au courant de la façon dont leur travail va aider l'atteinte des objectifs clés et comment la performance va être améliorée. Pour bien remplir ces tâches, le chef doit être visionnaire, avoir la passion de son travail, être un bon communicateur, avoir une attitude positive, être persévérant et déterminé. Selon cet auteur, les facteurs critiques de la performance de l'entreprise sont de posséder des avantages compétitifs soutenus, d'avoir de bonnes ressources humaines, un bon système pour rapporter les données financières, avoir un bon service à la clientèle et bien connaître le marketing.

La recherche de Hofer et Sandberg (1987) rapporte des compétences qui semblent être la clé du succès pour la plupart des entrepreneurs. Ces résultats ont été obtenus suite à une recension des recherches portant sur les chefs d'entreprises à succès. Ils ont ainsi pu relever les compétences suivantes. Premièrement, il y a l'habileté de reconnaître les besoins d'un environnement changeant. Deuxièmement, il possède de bonnes motivations qui vont permettre d'agir sur ces perceptions. Troisièmement, il est habile à prendre des actions individuelles efficaces basées sur ces perceptions. Quatrièmement, il motive les autres afin qu'ils se comportent d'une façon similaire. Cette compétence se rapproche de celle de Sewell (1998), soit de s'assurer que les membres de l'équipe vont permettre d'atteindre les objectifs. Finalement, il doit aussi avoir un grand talent pour identifier les opportunités. Ce talent est basé sur quatre facteurs. Le chef doit être suffisamment intelligent pour être capable de comprendre la plupart des événements qui prennent place dans l'environnement. Il doit percevoir l'environnement externe d'une façon très précise. Il doit être axé sur les opportunités et non sur les problèmes. Il doit chercher à développer des innovations et des façons nouvelles d'exploiter les opportunités. Certaines caractéristiques psychologiques ont aussi été identifiées par ces chercheurs soit qu'un bon chef doit aussi être ambitieux et optimiste, il doit posséder un fort besoin d'accomplissement et de contrôle qui lui permet de changer les solutions en action. Il doit aussi posséder le sens de l'urgence. Il doit être en bonne santé physique et il doit mettre sur pied des actions efficaces qui requièrent un savoir détaillé des processus de démarrages et des facteurs clés de succès de l'industrie. Deux compétences semblent davantage contribuer à la performance de l'entreprise au niveau de l'industrie. Premièrement, il doit avoir le sens du défi et le désir que les autres membres de

l'entreprise le possèdent lorsqu'ils sont confrontés à de nouvelles tâches. Deuxièmement, le chef doit posséder une grande capacité de partager l'information et le pouvoir.

L'article de Dupriez (2000) présente des résultats qui proviennent d'une table de concertation de l'ordre des administrateurs agréés du Québec. Ils ont mis sur pied une grille de compétences clés recherchées chez l'administrateur de l'an 2000. Sept compétences clés ont été retenues suite à la synthèse : la connaissance de l'environnement et le sens critique, la résolution de problème avec une vision systémique, le travail d'équipe et la collaboration, la planification et la mise en œuvre, l'initiative et la capacité à saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent et aller de l'avant, savoir écouter et communiquer tant de façon orale qu'écrite, formelle, qu'informelle et finalement être maître de soi, posséder une bonne intelligence émotionnelle ainsi qu'être intègre. Certains de ses résultats vont dans le même sens que ceux de Fillion (1997) et Hofer et Sandberg (1987).

En général, ces études n'arrivent pas à un consensus global concernant les éléments nécessaires pour être un chef efficace. Par contre, certains éléments reviennent à quelques reprises comme la communication orale, l'importance de la vision, la délégation et la reconnaissance des opportunités. Ces études ont tenté pour la plupart de dresser un portrait général du chef de PME efficace, mais il semble que ce portrait soit différent d'une étude à l'autre.

1.2.2. Étude ayant mis sur pied un modèle conceptuel

Le deuxième type d'étude est composé de celles ayant développé des modèles conceptuels afin de lier les caractéristiques des chefs de PME et la performance de leur entreprise. Ce regroupement se distingue des autres puisqu'il ne se base pas sur des enquêtes ou observations et non plus sur des études corrélationnelles. Il se base sur la conception d'un modèle théorique mis sur pied par les auteurs suite à l'étude d'autres modèles. Dans cette catégorie on retrouve d'abord l'étude de Herron et Robinson (1993). Ils ont mis sur pied un modèle structurel et causal de la relation entre les caractéristiques entrepreneuriales et la performance. Ce modèle a été développé à partir de la littérature et suggère que les compétences et le contexte interviennent entre les motivations et les habiletés dans leurs

relations vers la performance des nouvelles entreprises. Ce modèle est basé sur la psychologie des caractéristiques et sur la performance.

Les compétences importantes selon eux sont celles associées à la planification, l'embauche, le financement, la sélection des capitaux et de l'équipement, l'augmentation des ventes et les réductions de coûts. Le lien entre les compétences et la performance est contingent du contexte qui est lui-même déterminé par les compétences. La motivation de son côté, détermine l'habileté exercée, le moment où elle le sera et le nombre de fois où cette habileté sera répétée. Le niveau d'habileté peut influencer la motivation à utiliser les compétences. Les propositions principales de cette recherche sont que les caractéristiques psychologiques servent d'intermédiaire aux motivations dans la détermination des compétences. Deuxièmement, les motivations sont modérées par les habiletés. Troisièmement, les compétences sont modifiées par le contexte dans la détermination de la performance. Quatrièmement, les stratégies organisationnelles affectent le contexte comportemental. Cinquièmement, la structure externe de l'environnement affecte ce même contexte. Sixièmement, les compétences affectent la stratégie organisationnelle. Septièmement, les compétences affectent la structure de l'environnement externe de l'organisation. Huitièmement, la création de valeur affecte la motivation de l'entrepreneur. Neuvièmement, les aptitudes et la formation interagissent dans la détermination des habiletés et finalement, les habiletés affectent le niveau de motivation pour atteindre la performance. La performance de l'entreprise est donc influencée par de nombreux facteurs entrecroisés.

Le deuxième modèle est celui de Man, Lau et Chan (1998). Leur modèle est basé sur le fait que pour demeurer performante, une PME doit répondre à quatre conditions ou éléments qui sont utilisés pour mesurer la performance. Ces éléments sont : a) la compétitivité qui est l'habileté à augmenter les parts du marché, les profits et la croissance en valeur ajoutée, b) la contrôlabilité qui est la condition nécessaire reliée aux ressources variées et aux capacités de la firme à utiliser des conditions internes et externes favorables, c) la comparativité qui est la position de la firme lorsqu'elle est comparée avec le reste de l'industrie, d) le dynamisme qui est la transformation dynamique du potentiel compétitif et des processus en extrants. Ils proposent ensuite six champs de compétence qui ont une influence sur la performance. Premièrement, il y a la reconnaissance des opportunités qui est une compétence centrale au repérage et au développement des opportunités. Deuxièmement, on retrouve les compétences

reliées à l'organisation de la firme comme la capacité de diriger, de contrôler, de mesurer, d'organiser et de développer les ressources internes et externes. Troisièmement, il y a les compétences sociales soit la capacité d'utiliser les contacts et les réseaux de façon efficace, être bon communicateur, être persuasif et être habile à mettre sur pied des relations autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Quatrièmement, il y a les compétences stratégiques comme la capacité d'établir une vision et des buts et formuler des stratégies pour l'organisation. Cinquièmement, on retrouve l'engagement face à l'entreprise et finalement, il y a les compétences conceptuelles qui incluent le raisonnement cognitif et analytique, l'apprentissage, la prise de décision et la résolution de problème, la capacité de soutenir la pression, être innovateur ainsi que la tolérance à l'incertitude et aux risques.

Ces modèles permettent de constater qu'il y a un lien entre certaines compétences du chef et la performance de leur entreprise. Le modèle de Herron et de Robinson (1993) permet aussi d'ouvrir l'horizon sur d'autres variables qui peuvent influencer cette relation. Ces variables peuvent soit atténuer la relation ou l'amplifier.

1.2.3. Études corrélationnelles

Dans ces études, les chercheurs ont tenté de mesurer la relation entre, d'une part les compétences et les caractéristiques psychologiques du dirigeant de PME et, d'autre part, la performance de leur entreprise.

Pour leur part, Chandler et Jansen (1992) ont utilisé un échantillon provenant des registres d'incorporations des entreprises de l'Utah. Les questionnaires ont été postés aux fondateurs de toutes les firmes provenant de cinq secteurs (manufacturiers, restaurations, plomberie, maison de repos et système de sécurité). Pour ce qui est des réponses obtenues, 134 questionnaires ont été complétés. Les répondants avaient à compléter une auto-évaluation par rapport à cinq compétences (voir le tableau 3).

Les indicateurs de performance utilisés sont la croissance et la profitabilité. La croissance est mesurée par la croissance des ventes et les changements perçus dans les parts de marchés. Selon les résultats obtenus, les compétences étudiées sont corrélées avec la performance de ces entreprises. Les fondateurs d'entreprise à croissance rapide s'évaluent hautement aux

de bonnes compétences techniques. Les fondateurs performants de cette étude se perçoivent comme étant des généralistes compétents.

Tableau 3
Compétences et comportements de l'étude de Chandler et Jansen (1992)

Compétences	Comportements
1. Capacité à motiver les gens	-La délégation effective ; -Veiller au bon fonctionnement de l'entreprise ; -Organiser et coordonner les tâches ; -Superviser, influencer et mener ; -Maximiser les résultats d'allocation des ressources ; -Organiser les ressources.
2. Identifier les biens et les services que les gens désirent	-Percevoir les besoins non comblés ; -Trouver des produits qui donnent de vrais bénéfices ; -Trouver des opportunités d'affaires de haute qualité.
3. Faire fonctionner l'entreprise peut importe les événements	-Refuser de laisser l'entreprise échouer ; -Faire de grand sacrifice personnel ; Posséder une énergie interne très forte.
4. Posséder de l'expertise dans un domaine technique et fonctionnel	-Être expert dans la partie technique de son travail ; -Demeurer dans son champ d'expertise.
5. Impliquer des gens ayant des ressources importantes	-Posséder une équipe de gens qui possèdent des compétences complémentaires ; -Avoir le support de personnes clés.

L'étude de Chandler et Hanks (1994) examine l'effet modérateur des compétences du fondateur sur la performance de l'entreprise dans un échantillon de 155 firmes manufacturières du Nord-Ouest de la Pennsylvanie. Les questionnaires postaux ont été envoyés en deux copies soit une pour le fondateur et l'autre pour un employé non fondateur qui est familier avec l'entreprise. L'échantillon est composé de 155 fondateurs et 49 employés non fondateurs. Les compétences utilisées sont présentées au tableau 4. Les indicateurs de performance utilisés sont : a) la croissance perçue dans les parts de marché; b) les changements perçus dans la qualité ; c) la croissance des ventes; d) les bénéfices; e) la valeur nette.

Au niveau des résultats, les chercheurs ont constaté que les compétences managériales ne sont pas directement corrélées à la croissance. L'interaction entre les compétences managériales et la magnificence des ressources est significativement reliée à la croissance de l'entreprise. Aussi, les compétences managériales sont directement corrélées avec le volume d'affaires. Par

Au niveau des résultats, les chercheurs ont constaté que les compétences managériales ne sont pas directement corrélées à la croissance. L'interaction entre les compétences managériales et la magnificence des ressources est significativement reliée à la croissance de l'entreprise. Aussi, les compétences managériales sont directement corrélées avec le volume d'affaires. Par contre, il n'y a pas de corrélations entre les compétences entrepreneuriales et la qualité des opportunités et le volume d'affaires. Ils avancent aussi que les compétences entrepreneuriales sont corrélées avec la croissance alors que les compétences managériales le sont avec le volume d'affaires. Après avoir effectué le contrôle de l'effet direct de la variable indépendante, l'interaction entre les compétences entrepreneuriales et la qualité des opportunités est significativement reliée au volume d'affaires. La compétence de l'entrepreneur dans l'identification des opportunités d'affaires et l'identification des ressources est directement reliée à la performance des firmes en démarrage. Cette étude présente des résultats qui sont congruents avec ceux de Chandler et Jansen (1992). Par ailleurs, les compétences ont aussi un effet modérateur sur la relation entre l'environnement de l'entreprise et sa performance.

Tableau 4
Compétences de l'étude de Chandler et Hanks (1994)

Compétences	Éléments mesurés
Compétences générales	<ul style="list-style-type: none"> -Posséder des gens de marketing innovateur ; -Ils doivent aussi posséder de l'expertise en marketing ; -Bons dans le marketing de produits ; -Posséder une expertise en développement de produits ; -Posséder une expertise technique ; -Être innovateur ; -Être entraînés à donner un service à la clientèle supérieur ; -Posséder une expertise en service à la clientèle ; -Donner un service à la clientèle de qualité exceptionnelle ; -Posséder une expertise en gestion et en technologies des processus ; -Avoir des canaux de distributions à faibles coûts ; -Avoir des employés hautement productifs ; -Avoir des équipements et une production supérieure.
Compétences entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> -Percevoir de façon adéquate les besoins non satisfaits des consommateurs ; -Passer un temps considérable et de l'énergie à regarder pour des produits et services qui vont apporter une satisfaction aux clients ; -Identifier les biens et les services que les gens désirent ; -Habilités de voir les opportunités d'affaires de haute qualité ; -Posséder une forte énergie à voir la firme se réaliser ; -Habilités de développer des produits et services qui sont techniquement supérieurs.
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre sur pied une allocation des ressources qui amène des résultats optimaux ; -Atteindre les résultats en organisant et en motivant les gens ; -Organiser les ressources et coordonner les tâches ; -Habilités de superviser, influencer et mener les gens ; -Habilité à déléguer efficacement ; -Habilités à laisser la firme fonctionner sans difficulté.

L'étude de Roper (1998) donne une explication structurelle de la relation entre la performance de la petite entreprise et les caractéristiques entrepreneuriales. Elle reprend un élément étudié dans l'étude de Chandler et Hanks soit la délégation qui est vue en terme de pouvoir. L'échantillon utilisé provient de la base de données du CAM, dérivée d'un sondage par entrevue menée auprès de petites entreprises de l'Irlande en 1995. L'échantillon est composé d'entreprises manufacturières de 10 à 100 employés qui sont en affaire depuis un minimum de quatre ans. Pour recueillir les données, 703 sondages téléphoniques ou en face à face ont été effectués. Un résultat significatif émanant de cette étude est que le patron ayant la capacité de partager le pouvoir est positivement corrélé avec la performance de la firme. Le partage du pouvoir est par contre, négativement corrélé avec la propension de la firme à prendre des initiatives stratégiques reliées à leurs produits ou à leur position sur le marché.

Global Perspectives (2000), rapporte aussi des corrélations entre les compétences et la performance de l'entreprise et entre autres au niveau de la délégation du pouvoir. Selon cet article, il semble que les compétences jouent un rôle significatif pour le développement de l'entreprise. Le but de cette étude est de définir les compétences des propriétaires Polonais et de déterminer quelles compétences influencent les perspectives de croissance de leur entreprise. L'échantillon utilisé était composé de 93 entreprises manufacturières de moins de 50 employés et provenant de quatre secteurs soit le vêtement, le bois, la nourriture et la machinerie. Ils ont utilisé des entrevues en face à face basées sur un questionnaire afin de mesurer deux types de compétences. Premièrement, les compétences personnelles comme l'éducation, l'expérience, les traits personnels et les motivations. Deuxièmement, on retrouve les compétences opérationnelles telles que celles basées sur les activités particulières du propriétaire pour bien gérer son entreprise. Pour mener à bien cette étude, les firmes ont été divisées en trois groupes basés sur leurs perspectives de croissance. Ces perspectives sont mesurées en terme de croissance dans les prochaines années, l'étendue dans laquelle les buts du dirigeant ont été réalisés et la perception du dirigeant du potentiel de croissance de la firme. Ensuite, les compétences ont été mesurées et comparées entre les groupes. Les composantes des compétences étaient les suivantes. Pour ce qui est de l'éducation, les variables utilisées étaient le niveau et le type de formation, ainsi que les cours suivis. Pour

l'expérience, le nombre d'années en affaires, le nombre de firmes gérées ultérieurement, les occupations précédentes ainsi que le lien entre la scolarité et le type d'activité ont été étudiés. Pour les caractéristiques psychologiques, il est question des attitudes envers le risque, de la propension à accorder du temps pour réussir et de la persévérance. Pour ce qui est des compétences, on retrouve le degré de délégation, l'établissement d'objectifs, la planification et la connaissance de la concurrence. Finalement, la connaissance du marketing a aussi été mesurée par l'utilisation d'outils marketing ainsi que par les façons de satisfaire les clients, le degré de planification et la publicité. Les résultats soulignent que les firmes ayant une plus grande perspective de croissance sont gérées par des gens ayant un plus haut niveau de scolarité. Ces individus consultent la littérature professionnelle, prennent plus de cours et demandent l'avis de consultants plus fréquemment. Les propriétaires ayant géré d'autres entreprises opèrent des firmes avec des perspectives de croissance plus grandes. La profession précédente joue aussi un rôle puisque les gens ayant des firmes en croissance étaient en général des gestionnaires ou des propriétaires d'autres entreprises. Les motivations possèdent aussi une grande influence sur la croissance. Les firmes ayant les plus grandes perspectives ont été établies par des gens désirant se réaliser, être indépendants et ayant le goût du risque. Ceux ayant une plus faible croissance ont démarré leur entreprise par peur d'être sans emplois ou pour suivre la tradition familiale. Les caractéristiques mesurées sont toutes corrélées avec les perspectives de croissance. Les entreprises ayant une croissance plus élevée ont des dirigeants qui délèguent les tâches plus fréquemment et ils sont aussi plus engagés dans la planification stratégique. La publicité par contre, n'est pas associée aux perspectives de croissance. La connaissance des compétiteurs et des clients est de son côté fortement en relation avec la croissance. Selon cette étude, les éléments personnels semblent mener davantage à la croissance que les éléments opérationnels.

L'étude de Cragg et King (1988) revoit les articles portant sur les facteurs de performance et de succès de l'entreprise et discute de leurs limites afin de déterminer si les résultats trouvés dans ces études peuvent être reproduits dans un autre contexte. Une conclusion générale provenant de ces études est que les caractéristiques du propriétaire dirigeant sont reliées à la performance financière. Afin de voir à la généralisabilité de ces études, ils ont utilisé 179 manufactures de biens métalliques situées dans la région centrale de l'Angleterre. Ces entreprises ne devaient pas avoir plus de 50 employés, être gérées indépendamment et opérer depuis 1986. Les questionnaires postaux devaient être complétés par le propriétaire-dirigeant.

Ils ont utilisé trois catégories de variables soit les caractéristiques de l'organisation au niveau des activités de planification et le type de firme, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et les mesures de la performance financière. La performance a été mesurée par les changements au niveau des ventes, les changements de revenus de 1980 à 1985 et de 1984 à 1985, le pourcentage de profits pour 1985, et les profits nets avant impôt. Les caractéristiques du dirigeant sont les rôles, les objectifs et l'âge. Aussi, les firmes plus jeunes et ayant des propriétaires plus jeunes performant mieux que les plus vieilles. Un lien est démontré entre la performance et les objectifs des dirigeants, puisque les échecs ou succès précédents peuvent influencer les objectifs et donc, les façons dont la firme va opérer via ses pratiques de gestion et son approche du marché. Cette étude fait un lien avec celle de Global Perspectives (2000), puisqu'elle reprend l'importance des objectifs et donc des motivations du propriétaire-dirigeant face à son entreprise et leur importance pour la performance de celle-ci.

L'étude de Ensley, Carland et Carland (2000) reprend l'étude du style entrepreneurial. À partir de deux échantillons provenant de la liste des 500 firmes à croissance rapide des États-Unis provenant des listes de 1994 et 1996 ils ont effectué leur étude. Pour débiter, 317 dirigeants de la liste de 1994 ont répondu au Katz (1974)/Herron (1990) Skill typology et ensuite, 308 dirigeants de la liste de 1996 ont répondu au « Carland entrepreneurial Index », et ce, par envois postaux. Les principales compétences stratégiques reliées au style entrepreneurial comportaient la découverte d'opportunités, la planification et l'évaluation des fonctions de l'organisation. La mesure de performance utilisée pour cette étude est la croissance des ventes. Selon les résultats obtenus, les compétences stratégiques n'amènent pas de différence dans la croissance des ventes, et ce, autant pour ce qui est des fonctions organisationnelles que pour la planification. Il en ressort aussi qu'une forte vision entrepreneuriale est positivement reliée à la croissance des ventes.

L'étude de Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger (2003) rapporte plusieurs résultats dont certains en lien avec les objectifs du propriétaire-dirigeant. Ils ont effectué une étude mettant en relation les comportements managériaux et la performance de la firme. Un questionnaire postal a été envoyé dans des entreprises de la région du sud-ouest de la Grande-Bretagne. Un total de 156 questionnaires ont été utilisables pour cette étude. Pour mesurer la performance de l'entreprise, la croissance des ventes a été utilisée. Celle-ci a été mesurée soit par une diminution de plus de 10%, par une diminution entre 1 et 10%, des ventes inchangée,

par une augmentation entre 1 et 10 %, entre 11 et 30%, 31 et 50% ou 50% et plus. Les comportements managériaux étudiés sont associés au style entrepreneurial. Les principaux résultats sont que le style entrepreneurial est associé de façon positive à la probabilité que la firme en soit une de type forte croissance. Le style entrepreneurial possède un lien avec le fait de gérer la culture de la firme en donnant un guide sur la façon dont les valeurs sont exprimées, à promouvoir et protéger la planification du travail et les employés qui la supportent, à encourager la diversité dans les styles de travail et les employés qui la supportent, à identifier et à mettre sur pied une collaboration et des arrangements de travail consultatif. Aussi, le fait de gérer la vision en terme d'identification des besoins des consommateurs et voir les opportunités, identifier les problèmes et les opportunités dans les produits et les services; identifier et évaluer les compétiteurs et les collaborateurs; développer des systèmes pour réviser l'environnement externe, créer et partager une vision et développer une mission pour donner un but à l'organisation et formuler les objectifs et stratégies appropriées pour guider l'organisation sont aussi des compétences importantes qui ressortent de cette étude.

L'étude de Becherer et Maurer (1999) a mesuré à l'aide d'un questionnaire postal envoyé à des présidents de petites entreprises de la grande région du Mid-Ouest métropolitaine, la personnalité proactive et la performance de l'entreprise. Un total de 215 réponses a été utilisable. Dans le cadre de cette étude, les individus proactifs sont vus comme des individus qui vont davantage regarder les opportunités, démontrer de l'initiative, être actifs et persévérer jusqu'à l'atteinte des buts (Bateman et Crant, 1993 dans Becherer et Maurer, 1999). Ils ont découvert que l'orientation proactive du président est positivement corrélée avec une augmentation et un changement positif au niveau des ventes. Ceci peut en partie appuyer les résultats de Ensley et al. (2000), puisque la découverte d'opportunités fait partie de la personnalité proactive. Par contre, elle est non significative avec un changement au niveau des profits. Un président proactif va davantage chercher des opportunités et va avoir une approche plus agressive sur le marché.

L'étude de Baum, Locke et Smith (2001) rapporte aussi l'importance de la reconnaissance des opportunités. Cette recherche explore les causes de la croissance des entreprises. Elle propose un modèle à niveau multiple de la croissance de l'entreprise. Cinq domaines de recherche sont

mis en liens avec la performance. On retrouve les caractéristiques psychologiques, les motivations générales, les compétences, les motivations spécifiques, les stratégies compétitives et l'environnement. Dans le cadre de ce mémoire, les résultats portant sur les compétences seulement seront rapportés. Une hypothèse est que plus les compétences générales sont grandes, et ce, en respect des compétences organisationnelles et de la reconnaissance des opportunités, plus grande est la croissance. Aussi, plus grandes sont les compétences spécifiques, soit celles industrielles et techniques, plus grande est la croissance. Ils ont testé leurs hypothèses avec des firmes américaines qui fabriquent et installent des pièces faites en bois (porte, etc.). Un total de 442 chefs d'entreprises ont répondu aux questionnaires envoyés ainsi que 414 employés qui ont passé une version adaptée du questionnaire. Selon les résultats, les compétences spécifiques auraient un effet significatif et direct sur la croissance tandis que les compétences générales auraient un effet significatif indirect sur celle-ci. Ils avancent aussi que la croissance est difficilement explicable sans toutes ses composantes, il y a présence d'un effet total. Les compétences techniques et industrielles donnent un avantage important que la concurrence ne peut connaître ce qui donne de fortes chances de croissance à l'entreprise qui les possède.

L'étude de Lefèbvre (1991) analyse en profondeur certaines caractéristiques du dirigeant. Cette étude tente de démontrer une forte relation entre le profil du dirigeant et le degré innovateur de l'entreprise. Les variables dépendantes de cette étude sont l'adoption d'innovation incrémentale et l'adoption d'innovation radicale. Les variables indépendantes sont le nombre d'années de service du dirigeant, le nombre d'années de service dans ce secteur, le nombre d'années de service dans sa fonction de dirigeant, son expérience fonctionnelle, sa formation technique et son niveau d'éducation. Au niveau des attitudes et des traits, on retrouve l'attitude envers le changement technologique, l'attitude envers le risque, l'attitude proactive et le champ de contrôle. Pour ce qui est du processus décisionnel, il y a la recherche systématique d'information interne et externe, l'horizon de planification, l'analyse et la conscience de la stratégie. Les caractéristiques liées à l'influence sont la technocratisation, la centralisation et la formalisation. L'échantillon est composé de 74 entreprises manufacturières indépendantes du Québec qui fabriquent des produits en matière plastique et dont la taille varie entre 10 et 200 employés. Les principales conclusions de cette étude sont qu'une attitude favorable envers les changements technologiques et le risque, une attitude proactive et un lieu de contrôle interne sont autant de facteurs positifs pour

l'innovation. Les innovations plus radicales demanderaient une recherche systématique d'informations internes, un horizon de planification qui dépasse le court terme, des analyses plus poussées et une conscience accrue de l'orientation stratégique de l'entreprise. La technocratisation qui reflète la concentration de personnel technique, aurait tendance à promouvoir des innovations incrémentales, car les efforts innovateurs deviennent alors institutionnalisés. D'où l'importance de bonnes compétences techniques telles que rapportées par Baum, Locke et Smith (2001).

Une autre étude, celle de Hunt et Adams (1998), utilise des données provenant de propriétaire d'entreprises américaines et canadiennes pour déterminer l'impact de l'auto-contrôle et de la personnalité de type A sur la performance de l'entreprise. La personnalité de type A est selon Everly et Giurdano (1980), constituée d'un mélange de forces conflictuelles. Certaines forces sont positives comme la compétition intensive et la préoccupation pour les échéances qui à un niveau raisonnable, servent à l'achèvement des buts de l'entreprise. Les forces négatives par contre, amènent une forte tendance à faire deux tâches ou plus de façon simultanée ainsi qu'une carence au niveau de la planification. Une autre qualité mesurée dans cette recherche, est l'auto-contrôle. Un individu ayant un auto-contrôle élevé est sensible aux signaux de l'environnement et ajuste son comportement pour accommoder les attentes de l'extérieur. Un faible auto-contrôle amène un individu à oublier les données externes, à tendre à maintenir des modèles de comportements constamment irrespectueux des demandes situationnelles. Pour mener à bien cette étude, les chercheurs ont utilisé un sondage postal. Pour ce qui est du Canada, les sondages postaux ont été envoyés à 1000 membres de la chambre de commerce de l'Ontario, 239 réponses ont été utilisables et pour les États-Unis, 165 questionnaires provenant du Kansas City, Missouri ont été utilisable sur 1000. Les mesures de la personnalité de type A sont l'hostilité, l'urgence du temps, la polyphasie, le manque de planification. Pour l'auto-contrôle, les mesures utilisées sont celles mises sur pied par Adams (1988). Les mesures de performance étaient le pourcentage d'augmentation ou de diminution des ventes annuelles vs le pourcentage d'augmentation/diminution des ventes pour les années précédentes. Les personnalités de type A et l'auto-contrôle sont indépendantes l'une de l'autre, la présence de l'une n'implique pas nécessairement celle de l'autre. La personnalité de type A n'est pas reliée à la performance, excepté modestement pour les États-Unis. Elle est reliée significativement, et ce, de manière négative avec la performance des entreprises engagées dans les activités internationales. Il y a donc des différences entre les pays à ce

niveau. L'impact de la personnalité prend une importance spéciale lorsque la personne joue un rôle dominant dans l'organisation. La performance est meilleure lorsque seulement un de ces éléments est fort plutôt que faibles tous les deux. Le fait que la personnalité de type A ne possède pas de lien avec la performance peut provenir du manque de planification qui a été mentionnée par Global Perspectives (2000), comme ayant un lien avec la croissance de l'entreprise.

L'étude de Driessen et Zwart (1999), reprend plusieurs compétences et caractéristiques psychologiques identifiées par d'autres chercheurs afin de développer un instrument de mesure. Ces chercheurs ont développé le « E-Scan » afin de donner une mesure objective des caractéristiques nécessaires pour être un entrepreneur performant. Ils ont d'abord divisé la personnalité en deux catégories soit la personnalité personnelle et managériale. Pour ce qui est de la personnalité personnelle, on retrouve trois caractéristiques principales, soit le besoin d'accomplissement, le lieu de contrôle et la propension à la prise de risque et cinq caractéristiques secondaires soit le besoin d'autonomie, le besoin de pouvoir, la tolérance à l'ambiguïté, l'affiliation et l'endurance. Au niveau de la personnalité managériale, le dirigeant doit connaître les marchés, être créatif et flexible. Selon ces auteurs, la performance de l'entreprise et plus précisément sa croissance, est influencée par le leadership, la planification, le contrôle, la motivation et l'art de stimuler les gens ainsi que le fait de connaître la comptabilité. Puisqu'ils sont très importants, ces éléments se devaient donc d'être mesurés. Tous ces éléments excepté la propension à la prise de risque, ont été inclus dans le « E-Scan ». Cet instrument a d'abord été testé sur un groupe pilote qui a été divisé en deux groupes d'individus, un de 261 et un autre de 275. Les résultats démontrent que les tests t sont significatifs entre les ventes dans les premières années et le besoin de réalisation, l'innovation, la connaissance des marchés, la personnalité proactive et la persévérance. Les ventes dans les dernières années sont significatives avec l'innovation et le besoin de réalisation, la connaissance des marchés et la proactivité. Les profits dans la première année sont liés au besoin de réalisation et de façon négative à la propension à l'évitement du risque. Les profits la dernière année sont liés à l'innovation, la connaissance des marchés, la propension à la prise de risque et de façon négative avec l'évitement de la prise de risque. Les revenus de la dernière année sont liés avec le besoin de réalisation, l'innovation, la connaissance des marchés, le lieu de contrôle interne et la propension à la prise de risque. Ils

n'ont par contre, pas trouvé de liens entre ces variables et les mesures subjectives de la performance.

Ces nombreuses études ont découvert plusieurs liens entre les compétences et la performance, mais des conclusions ne peuvent être tirées vu les différentes compétences utilisées ainsi que les indicateurs de performance différents d'une étude à l'autre. Le manque de consensus vient peut-être du fait que comme l'amènent Baum, Locke et Smith (2001), la relation entre les compétences spécifiques et la performance est directe et la relation avec les compétences générales est indirecte. L'étude des compétences spécifiques devrait amener plus de résultats concluants que l'étude des compétences générales. Aussi, les compétences ont peut-être davantage de liens avec la performance globale de l'entreprise comme mentionné par Baum, Locke et Smith (2001) qu'avec les indicateurs de performance mesurés dans ces études.

1.2.4. Conclusion sur les compétences du chef de PME

Les compétences qui semblent, selon ces études, posséder le plus de liens avec la performance de l'entreprise sont : le fait de posséder une vision de l'entreprise, la capacité de déceler des opportunités et de les saisir et de posséder des compétences techniques et fonctionnelles dans le domaine de l'entreprise. Ces études démontrent qu'un manque de consensus demeure toujours lorsqu'il est question de savoir quelles sont les compétences essentielles chez un bon chef de PME et quels sont les liens entre ces mêmes compétences et la performance des entreprises. Il est encore impossible de mettre sur pied un portrait général du bon chef d'entreprise, et ce, malgré de nombreuses tentatives. Certaines compétences sont plus présentes que d'autres, mais ce n'est pas suffisant. Pour ce qui est des liens avec la performance, ceux-ci ne sont pas des plus clairs non plus. Cette conclusion peut amener de nouvelles pistes de recherche et permettre de valider ou non les résultats antérieurs. D'autres variables semblent aussi entrer en ligne de compte dans la relation entre les compétences du chef et la performance de l'entreprise, comme Heron et Robinson (1993) le suggèrent dans leur modèle conceptuel. Pour l'instant, le portrait idéal du chef d'entreprise ne semble pas encore dessiné.

Malgré leur bonne volonté, la plupart des chercheurs n'ont pas pu trouver quels comportements ou caractéristiques du chef d'entreprise permettent d'influencer la performance de l'entreprise. L'entrepreneuriat à succès dépend d'une combinaison de facteurs qui doivent être étudiés afin de mieux comprendre ce que ça prend pour être un bon chef et du même coup mieux connaître l'influence que cet individu possède sur la performance de l'entreprise.

1.3. Performance de l'entreprise

1.3.1. Définition de la performance

« La performance est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits et les résultats ou les effets qu'il attend d'elle » (Morin, Savoie & Beaudin, 1994, p.5). La performance peut donc être perçue différemment d'un individu à l'autre.

1.3.2. Indicateurs de performance

Pour mesurer la performance d'une entreprise, on utilise des indicateurs de performance. Ces indicateurs sont vus comme des signes vitaux de l'organisation. Ils permettent d'évaluer son état actuel et le degré d'atteinte de ses objectifs (Boujlida, 2002). Un indicateur de performance est une donnée quantifiée (Raviart & Tahon dans Bescos, 1999), un élément ou un ensemble important d'éléments d'information (Kaplan & Norton, 1998) ou un ensemble d'opérations (Morin, Guindon & Boulianne, 1996) mesurant de façon statistique et avec des indices représentatifs les préoccupations de l'organisation. Cette mesure résulte d'une collecte de données sur une façon d'être, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation (Kaplan & Norton, 1998).

Ceci termine cette synthèse de la littérature portant sur les compétences du dirigeant ainsi que sur l'influence de certaines de ces compétences sur la performance de l'entreprise. Elle nous a fourni un grand nombre d'éléments d'informations et du même coup, elle a fait naître un certain questionnement.

1.4. Questions spécifiques de recherche

Suite à la lecture de différents volumes et articles traitant du sujet, il est possible de dire que les auteurs ne s'entendent pas sur les compétences essentielles du dirigeant de PME performant et aussi sur l'influence de ces compétences sur les différents indicateurs de performance utilisés par les entreprises. Ces arguments nous amènent à formuler les deux questions spécifiques de recherche suivantes :

- Quelles sont les compétences essentielles que doit posséder un bon dirigeant d'entreprise tel que perçu par les chefs eux-mêmes et leur entourage?
- Existe-t-il un lien entre les compétences du dirigeant et la performance de son entreprise?

Pour y arriver, des chefs de PME seront évalués au niveau de 30 compétences pertinentes à leur fonction. Les évaluations seront ensuite mises en relation avec la performance de leur entreprise mesurée à l'aide de six indicateurs. La présentation de ces variables et les informations relatives à la méthodologie font l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 2 Méthodologie

Le présent chapitre porte sur la méthodologie de la recherche. Il y est question des instruments de mesure utilisés ainsi que de la définition opérationnelle des variables. Aussi, le déroulement de la recherche y est expliqué ainsi que l'échantillon et finalement, le traitement des données y est présenté.

2.1. Instruments de mesure

Deux instruments de mesure ont été utilisés dans le cadre de cette recherche. Ces instruments sont le PDG-Leadership et le PDG-Manufacturier.

2.1.1. PDG-Leadership

Le PDG-Leadership est un questionnaire de feed-back multi-source élaboré en collaboration entre le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises et le Groupement des Chefs d'Entreprises du Québec. Ce questionnaire mesure les compétences du dirigeant. Pour mettre sur pied cet instrument de mesure, une recension de la littérature a d'abord été réalisée afin d'identifier et d'analyser divers modèles de compétences génériques ainsi que différents instruments de mesure pouvant s'appliquer à des dirigeants d'entreprises. Ensuite, cinq dirigeants de PME membre du Groupement ont été réunis lors d'un groupe de discussion au cours duquel ils ont été invités à identifier les compétences et les aspects de leur travail pour lesquels ils désirent recevoir de la rétroaction d'une part, et à donner des exemples de comportements à adopter ou non pour chacune de ces compétences d'autre part. En troisième lieu, treize autres dirigeants ont ensuite été rencontrés individuellement dans le cadre d'une entrevue de type comportementale d'une durée variant de 45 à 90 minutes. Chaque dirigeant devait relater en détail trois exemples d'incidents positifs, c'est-à-dire des situations précises de travail au cours desquelles il s'était senti particulièrement efficace et qui se sont avérées des événements critiques au succès de son travail de dirigeant. Par la suite, le scénario était repris avec trois exemples d'incidents négatifs. À partir des données obtenues, une première liste de compétences, formée de 176 comportements a été développée. Cette version a été soumise individuellement à cinq chercheurs experts en élaboration d'instrument de mesure, en gestion ou en recherche sur les PME afin d'obtenir leur opinion et leurs suggestions. La même

démarche a été reprise auprès de six professionnels ou conseillers dans le domaine de la PME, mais cette fois au cours d'un groupe de discussion. En fonction des commentaires reçus à l'étape précédente, la version préliminaire a été revue, puis soumise à un nouveau groupe de discussion formé de cinq dirigeants de PME. Ensuite, un sondage a été effectué auprès de l'ensemble des dirigeants membres du Groupement et portant sur leur perception de l'importance des comportements en regard de la réussite du travail de chef d'entreprise. Une fois établie la liste des compétences et des comportements, le questionnaire de feed-back multisource a été élaboré, puis testé individuellement et successivement auprès de trois dirigeants et de trois employés pour finalement donner lieu à une liste finale de 144 comportements, groupés sous trente compétences (Pettersen, à paraître).

L'instrument multisource est reproduit partiellement à l'annexe A. Voyons d'abord la partie 1 de l'instrument. Chaque compétence y est formée d'un nombre de comportements qui diffèrent d'une compétence à l'autre. À chacun de ces comportements, deux questions sont soumises aux répondants. La question 1 est « Selon vos observations, dans quelle mesure le chef de l'entreprise adopte-t-il chacun des comportements suivants lorsque requis? » et le répondant inscrit sa réponse sur une échelle en six points, allant de « Dans une faible mesure » à « Exagérément ». Cette échelle est codée de 1 à 6. À la question 2, « Selon vous, le chef de l'entreprise devrait-il améliorer ce comportement pour exercer efficacement son rôle? » la réponse est donnée sur une échelle en deux points, oui ou non, codée respectivement 1 et 0. C'est donc dire que chaque compétence est mesurée de deux manières différentes. La moyenne des réponses à la question 1 pour les comportements d'une compétence donnée permet de mesurer si la compétence est manifestée par la personne évaluée, alors que la moyenne des réponses à la question 2 sert à mesurer si la compétence doit être améliorée. La question 1 donne lieu à ce qui est appelé le niveau d'adoption pour chacune des 30 compétences et la question 2 donne lieu au besoin d'amélioration.

Voici les compétences utilisées dans le cadre de cette recherche ainsi que le nombre de comportements que contient chacune d'elles.

Tableau 5
Les compétences mesurées par le PDG-Leadership

-
1. Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise (6)
 2. Communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement (5)
 3. Viser l'excellence, se mesurer à des standards, poursuivre la réussite avec persévérance (5)
 4. Être orienté vers l'action, innover, prendre des risques (5)
 5. Connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires (6)
 6. S'informer, se documenter au-delà des opérations courantes (4)
 7. Développer et maintenir son réseau de contacts (3)
 8. Faire circuler l'information (4)
 9. Planifier et organiser le travail et les projets, faciliter l'atteinte des résultats (7)
 10. Diriger les personnes, clarifier les contributions attendues (5)
 11. Contrôler l'exécution du travail et des projets, en assurer le suivi, évaluer les progrès accomplis (7)
 12. Analyser les problèmes, comprendre la situation dans son ensemble (4)
 13. Faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions (6)
 14. Décider, passer à l'action au moment opportun, faire ce qui doit être fait (3)
 15. Faire face aux problèmes de personnel ou de rendement (4)
 16. Recruter avec soin, savoir s'entourer (5)
 17. Consulter, impliquer, déléguer des responsabilités importantes (5)
 18. Motiver, stimuler les membres de l'entreprise à l'égard du travail et des projets (4)
 19. Reconnaître et récompenser les contributions (5)
 20. Démontrer de la considération envers les autres, veiller à leur bien-être, apporter son soutien (6)
 21. Former et développer les membres de l'entreprise, agir comme mentor (conseiller), préparer la relève (5)
 22. Être à l'écoute, chercher à comprendre (3)
 23. Faire preuve de persuasion, savoir négocier (7)
 24. Encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres (3)
 25. S'adapter, faire preuve de souplesse et d'ouverture (4)
 26. Être ouvert à la critique, accepter ses limites, apprendre de ses erreurs (4)
 27. Avoir le sens des responsabilités, être fiable (5)
 28. Faire preuve d'intégrité et d'équité (6)
 29. Agir avec assurance, faire preuve d'autonomie (4)
 30. Savoir gérer son temps, être efficace (4)
-

La partie 2 de l'instrument de mesure est tout simplement un espace où les répondants peuvent faire un commentaire général concernant les forces et les besoins d'amélioration du chef d'entreprise ou toute autre suggestion pouvant l'aider à s'améliorer. Pour ce qui est de la partie 3, on y retrouve la liste des trente compétences et les répondants doivent cocher un maximum de quinze compétences qui sont, selon eux, les plus importantes chez un bon chef. Les réponses à cette partie serviront à déterminer les compétences jugées les plus essentielles. La quatrième inclut des questions qui permettent de mieux comprendre qui sont les répondants (p. ex. la fonction dans l'entreprise, le nombre d'années de direction, le niveau de scolarité et bien d'autres). Pour ce qui est de la fidélité de l'instrument, les coefficients alpha pour l'échelle adoption sont pour la plupart supérieurs à .80 ce qui est très élevé pour des échelles comportant de 3 à 6 énoncés. Il est possible d'avancer que la consistance interne de l'instrument est bonne. Il est à noter que seulement les alpha de l'échelle adoption ont été calculés, car c'est cette échelle qui va être utilisée pour les corrélations du chapitre 3.

Dans le cadre de cette étude, 61 variables provenant du PDG-Leadership sont utilisées. Ces variables sont réparties comme suit : on y retrouve 30 variables de compétences essentielles et 30 variables adoption. Les 30 variables adoption ont été obtenues en faisant une moyenne de tous les comportements présents dans chacune des compétences, et ce, pour le chef et les autres séparément. Ces moyennes regroupent les résultats de l'ensemble des entreprises de l'échantillon. L'autre variable est la moyenne totale des variables de la catégorie adoption. Ces variables représentent les variables indépendantes de cette étude.

2.1.2. PDG-Manufacturier

Le PDG-Manufacturier est un rapport provenant d'un questionnaire de dix-huit pages portant sur le chef de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, la production, les technologies, les outils de gestion, le développement de marché, les activités d'amélioration continue, les conditions de crédit bancaire et les résultats financiers. Le questionnaire a été développé par Le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Pour arriver au questionnaire final, il a d'abord fallu effectuer une recension exhaustive des publications scientifiques et professionnelles expliquant la performance ou la faillite des entreprises (1970-1999). Cette recension avait pour but de voir quels facteurs et quelles pratiques influencent davantage la performance et permettre de déterminer lesquels questionner. Ensuite, des groupes de discussions comprenant des chercheurs, des entrepreneurs et des intervenants du Groupement des chefs d'entreprise ont été créés afin de discuter des problèmes rencontrés par les PME ainsi que du contenu désiré du questionnaire. En troisième lieu, l'expertise des chercheurs de plusieurs domaines (finance, système d'information, économie, stratégie, gestion des ressources humaines, génie industriel, marketing, logistique/transport) a été sollicitée afin de valider ce qui avait été trouvé jusqu'alors et d'identifier les facteurs et les pratiques les plus importantes parmi ce qui avait été recueilli par le biais des publications et des discussions.

Voyons les différentes parties du questionnaire donnant lieu au PDG-Manufacturier. La première section doit être remplie par le dirigeant et elle comporte des questions générales et spécifiques portant sur l'orientation stratégique de l'entreprise et sur les objectifs personnels du dirigeant. Par exemple, « Indiquez votre âge » ou « Avez-vous créé ou participé à la création de l'entreprise que vous dirigez actuellement », cette partie permet de mieux connaître le dirigeant. On y retrouve ensuite trois questions s'adressant aux dirigeants utilisant du financement bancaire. La section suivante s'adresse principalement aux personnes responsables de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. On y demande des renseignements concernant les employés et les pratiques de gestion des ressources humaines présentes dans l'entreprise. Une autre section peut être remplie par le contrôleur ou par le directeur général. Ici, il est question des principaux produits et services de l'entreprise, la répartition géographique du chiffre d'affaires, l'exportation, la recherche et développement et autres informations pertinentes. La dernière section peut être complétée par le responsable ou

le directeur de la production. Elle concerne la présence de sous-traitance, les normes de qualité et l'amélioration continue. Tout ce qui concerne la production de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, six indicateurs du PDG-Manufacturier ont été retenus et sont présentés dans le tableau suivant. Les six indicateurs constituent les variables dépendantes de cette étude. Ces variables sont des indicateurs de performance qui ont été choisis parmi tous ceux du questionnaire pour permettre de déterminer les compétences les plus pertinentes au succès d'une PME. Ces indicateurs sont aussi ceux que l'on retrouve le plus fréquemment dans la littérature.

Tableau 6
Les indicateurs de performance provenant duPDG- Manufacturier

Nom de l'indicateur	Description	Valeurs	Interprétation
Renta (P.4 Q.16)	Évaluation par l'entrepreneur (perception) du niveau moyen de rentabilité de son entreprise depuis trois ans en comparaison avec ses concurrents.	1 à 5	1 = très inférieure 5 = très supérieure
Crove (P.4 Q.16)	Évaluation par l'entrepreneur (perception) de la croissance moyenne des ventes de son entreprise depuis trois ans en comparaison avec ses concurrents	1 à 5	1 = très inférieure 5 = très supérieure
Rendemac	Rendement de l'actif (bénéfice d'exploitation/actif total	0 à 1	0 = 0 % 1 = 100 %
Nprve	La somme des pourcentages suivants : % des ventes attribuables à des produits modifiés à partir des activités de R et D + % des ventes attribuables à des produits modifiés selon les exigences des clients + % des ventes attribuables à des produits modifiés suite à l'achat d'une nouvelle technologie. Cette variable est mesurée soit par le contrôleur ou le dirigeant.	0 à 1	0 = 0 % 1 = 100 %
Texdepro	Taux de départs volontaires des employés de production (nombre de départs volontaires des employés de production/nombre total des employés de production	0 à 1	0 = 0 % 1 = 100 %
Crovenmoy	Croissance moyenne des ventes sur trois ans	0 à 1	0 = 0 % 1 = 100 %

2.2. Déroulement de la cueillette de données

« Le dirigeant qui est la cible de l'évaluation et au moins trois autres personnes de son entourage devaient répondre à l'instrument multisources. Le dirigeant devait occuper le poste de président-directeur général, sinon celui de président. Les autres devaient avoir l'occasion d'observer fréquemment cette personne, ils pouvaient occuper les postes de membres de l'équipe de direction, de cadres ou de professionnels, de superviseurs ou de membres du conseil d'administration. Ils ont été choisis par le dirigeant lui-même, qui a dû au préalable obtenir leur consentement avant de les désigner. De 3 à 9 personnes par entreprise ont répondu à l'instrument, pour un total de 699 personnes autres que le dirigeant. La procédure de collecte et de traitement de l'information a été menée conjointement par l'association et le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Des mesures précises ont été adoptées pour préserver l'anonymat de chaque répondant, la valeur de la rétroaction reposant sur la sincérité de leurs réponses. Le dirigeant devait payer pour ce service un montant comparable aux tarifs demandés par les firmes de consultants, ce qui a sans doute contribué au sérieux de la démarche » (Pettersen, à paraître).

Une fois le PDG-Manufacturier mis développé, il a été mis à la disposition des PME ayant au moins 50 % de leur chiffre d'affaires consacré à des activités manufacturières. À ce jour, 397 entreprises québécoises ont utilisé l'instrument dans leur entreprise afin de mieux connaître la performance de leur entreprise. La procédure de collecte de données et de traitement de l'information a, encore une fois, été menée conjointement par le Groupement des chefs d'entreprise et le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePe). Pour effectuer la cueillette des données, des questionnaires sont envoyés aux entrepreneurs qui veulent se prévaloir du rapport de diagnostic. Ceux-ci les complètent et les retournent au Groupement dans une enveloppe scellée. À la réception de l'enveloppe, la secrétaire du Groupement retire le nom de l'entreprise sur l'enveloppe et le remplace par un numéro d'identification, sans jamais ouvrir l'enveloppe. Celle-ci est ensuite envoyée au LaRePe pour traitement. Cette procédure est donc confidentielle. Les renseignements sont ensuite compilés dans une base de données et c'est à partir de celle-ci que l'information traitée dans ce travail de recherche a été recueillie.

2.3. Échantillon

Deux échantillons ont été utilisés pour cette recherche. Un premier échantillon a été utilisé pour connaître l'importance relative que les répondants accordent à chacune des compétences identifiées du PDG-Leadership. Cet échantillon est constitué de 146 chefs de PME et de 699 membres de leur entourage, pour donner un échantillon total de 845 sujets. Toutes ces

entreprises proviennent du Groupement des chefs d'entreprise du Québec. Ils possèdent de six mois à trente-huit ans d'expérience à la tête de l'entreprise. Quant aux membres de l'entourage, le plus grand nombre d'entre eux, 517, sont des employés-cadres ou des membres de l'équipe de direction. La deuxième catégorie est celle des employés de production qui comprend 28 personnes. La troisième catégorie regroupe les membres du conseil d'administration qui sont aux nombres de 24. La quatrième catégorie est celle des commis ou secrétaire dans laquelle on retrouve 25 sujets. Finalement, la cinquième catégorie regroupe 66 personnes et comprend différentes professions. On y retrouve les catégories professionnelles suivantes : ventes (3), administrateur de réseau, répartitrice, ingénieur (2), chef d'équipe (5), chercheur, coordonnatrice à la production et à l'exportation, contrôleur (2), conseiller externe ou consultant (4), actionnaire, partenaire ou associé (7), adjointe administrative (4), affûteur mécanicien, représentant (5), acheteur, employé contractuel, stagiaire, conseiller interne (4), technicienne de la faune, président du conseil d'administration (2), programmeur analyste, surintendant, service à la clientèle (2), adjoint en gestion des ressources humaines, comptable (2), conseiller en ressources humaines, sous contractants, responsable de projet, gérant d'usine, employé professionnel, agent, adjoint et finalement un directeur de territoires. Pour terminer, il est important de noter que certaines catégories se chevauchent par exemple, un des individus de la catégorie cinq fait aussi partie de la première catégorie. Ce phénomène se présente aussi dans la catégorie employés de production où 3 personnes font aussi partie de la catégorie des cadres et finalement, au niveau des membres du conseil d'administration où 6 individus appartiennent aussi à la catégorie numéro un.

Le deuxième échantillon est un sous-échantillon du premier et il a été utilisé pour examiner la relation entre les compétences du dirigeant telles que mesurées par le PDG-Leadership et les indicateurs de performance de son entreprise provenant du PDG-Manufacturier. Cet échantillon compte 53 sujets, soit 53 chefs et leur entreprise. Cet échantillon est moindre puisque les entreprises ayant complété le PDG-Leadership n'ont pas toutes complété le PDG-Manufacturier et vice versa. Il y a donc un total de 53 entreprises pour lesquelles les deux questionnaires ont été complétés d'une façon valable. Ces chefs ont entre quatre ans et trente-quatre ans d'expérience à la tête de leur entreprise.

Voici la description des entreprises appartenant au deuxième échantillon. Ces entreprises ont été fondées entre 1927 et 1996 et leur nombre d'employés varie entre 13 et 265 employés. Le

secteur manufacturier comprend les établissements dont l'activité principale est la transformation de matières ou de substances en nouveaux produits par des procédés mécaniques ou physiques. L'entreprise doit avoir ses propres états financiers. Les entreprises de notre échantillon proviennent des secteurs suivants : produits métalliques, machinerie, première transformation des métaux, imprimerie et édition, aliments et boissons, produits électriques et électroniques, caoutchouc et plastique, industrie chimique, autres industries manufacturières, bois, produits miniers non métalliques, textile de première transformation et produits textiles et finalement, des entrepreneurs généraux.

2.4. Méthode d'analyses

Le logiciel utilisé pour l'analyse des données est SPSS. Pour ce qui est des compétences essentielles, celles-ci ont été classifiées selon une moyenne obtenue en calculant le nombre de fois où elles ont été sélectionnées comme étant une des quinze compétences essentielles de la partie trois du questionnaire. Elles ont été mises en ordre d'importance de un à trente, et ce, selon la moyenne obtenue. Il est à noter que cette opération a été effectuée avec le premier échantillon.

Dans le deuxième échantillon, des corrélations de Pearson ont été effectuées entre chaque variable du PDG-Leadership et chacun des six indicateurs de performance du PDG-Manufacturier.

Chapitre 3 Résultats

Dans cette partie, il sera premièrement question de présenter les compétences essentielles du dirigeant telles que vues par les chefs et aussi par les autres. Les compétences seront classées en ordre décroissant c'est-à-dire de celle vue comme la plus importante à celle ayant le moins d'importance selon les évaluateurs. Il est important de souligner qu'à l'intérieur de ces deux regroupements ce sont toujours les moyennes obtenues par les chefs qui prédominent, et ce, pour garder l'emphase sur ce dernier. Finalement, il sera question des corrélations entre l'adoption des compétences telles qu'évaluées par le chef et les autres et les indicateurs de performance de l'entreprise.

3.1. Les compétences essentielles

En réponse à la première question de recherche, à savoir qu'est-ce que ça prend pour être un bon chef tel que perçu par les chefs et les autres. Les résultats sont présentés au tableau 7. On peut voir que les différences entre les résultats des chefs et ceux des autres sont en général assez minimales, sauf quatre exceptions soit la compétence numéro 4, « Être orienté vers l'action, innover, prendre des risques » où l'on peut voir une plus grande différence puisque la moyenne des chefs pour cette compétence est de 0,51 et pour les autres elle est de 0,38. Cette différence est statistiquement significative à un seuil de 0,05. L'innovation serait plus importante pour les chefs que pour les autres employés de l'entreprise, mais ceci peut aussi dépendre du profil de la PME. La prise de risque n'est peut-être pas essentielle pour eux puisqu'elle peut entraîner des changements dans l'entreprise comme des pertes d'emplois. Aussi, la compétence numéro 14 « Décider, passer à l'action au moment opportun, faire ce qui doit être fait » puisque pour les chefs, la moyenne à cette compétence est de 0,62 et pour les autres elle est de 0,48. Cette différence est statistiquement significative à un seuil de 0,01. Il y a aussi la compétence 16 soit « Recruter avec soin, s'avoir s'entourer », la moyenne d'importance accordée par le chef est de 0,74 et celle accordée par les autres est de 0,65. Cette différence est significative à un seuil de 0,05. Ensuite, il y a la compétence no.19 « Reconnaître et récompenser les contributions », la moyenne d'importance accordée par les chefs est de 0.15 tandis que la moyenne des autres est de 0.29, cette moyenne est statistiquement significative à un seuil de 0,01. Il y a donc différence réelle entre l'importance accordée à cette compétence chez les chefs et les autres. Ceci est peut-être dû à une question

de perception personnelle entre ce que les chefs voient d'eux-mêmes et ce que l'entourage perçoit comme étant une compétence essentielle.

Pour ce qui est des compétences jugées comme essentielles, les résultats suivants ont été obtenus d'après les réponses au PDG-Leadership (voir tableau 7). Le fait d'avoir une vision à long terme de l'entreprise se retrouve en première place de l'évaluation des compétences jugées essentielles selon les chefs et les autres. Cette donnée appuie la recherche de Sewell (1998) qui mentionne qu'une des compétences importantes du chef d'entreprise est qu'il soit capable de démontrer à ses gens une vision claire de la direction que l'entreprise devra prendre à l'avenir. Les recherches de Deeks (1976), Ensley, Carland et Carland (2000), Fillion (1988), Lorrain, Belley et Ramangalahy (1994) et Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger (2003) vont dans le même sens. La deuxième compétence choisie comme étant la plus essentielle est de connaître ses clients, satisfaire leurs exigences et les traiter en partenaires. La troisième compétence est d'encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe et résoudre les conflits entre les membres. La quatrième compétence est recruter avec soin, savoir s'entourer. La cinquième compétence choisie comme essentielle est de communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement. Ces compétences ont été choisies comme essentielles par les chefs et les autres. Au niveau des trois compétences jugées moins essentielles, il y a une petite divergence entre le chef et les autres. Pour le chef, les trois moins essentielles sont en premier lieu, agir avec assurance, faire preuve d'autonomie. En deuxième lieu, reconnaître et récompenser les contributions et en troisième lieu, s'informer, se documenter au-delà des opérations courantes. Pour les autres, on retrouve respectivement 1) s'informer, se documenter au-delà des opérations courantes; 2) agir avec assurance, faire preuve d'autonomie et 3) faire preuve de persuasion, savoir négocier. Un résultat surprenant est de voir que le fait de reconnaître et de récompenser les contributions se retrouve en vingt-neuvième place pour les chefs. On peut par contre voir que selon les évaluations des autres, cette compétence aurait été en vingt-sixième place, mais c'est tout de même surprenant puisque la plupart des théories en gestion des ressources humaines placent cette compétence comme étant très importante, voire même essentielle pour que les employés travaillent de leur mieux et apportent un rendement optimal à l'entreprise. Le manque de reconnaissance fait partie de mainte plainte formulée par des employés à l'égard de leur employeur. Il est par contre important de préciser que puisque les moyennes d'importance proviennent d'une mise en rang, soit le choix des quinze plus importantes, ceci ne veut pas dire que les compétences

dont la moyenne est plus faible ne sont pas importantes, elles sont importantes pour un moins grand nombre de personnes.

Tableau 7
Moyennes des compétences du PDG-Leadership
(Selon l'ordre décroissant d'importance accordée par les chefs et les autres évaluateurs).

(Les moyennes sont sur 1).	Moyennes Chefs N=146	Moyennes Autres N=699
Compétences		
1. Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de la cie.	0.82	0.75
5. Connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires	0.77	0.70
24. Encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres	0.75	0.70
16. Recruter avec soin, s'avoir s'entourer	0.74	0.65 ¹
2. Communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement	0.71	0.65
18. Motiver, stimuler les membres de l'entreprise à l'égard du travail et des projets	0.66	0.62
28. Faire preuve d'intégrité et d'équité	0.62	0.57
14. Décider, passer à l'action au moment opportun, faire ce qui doit être fait	0.62	0.48**
9. Planifier, organiser le travail, les projets, faciliter l'atteinte des résultats	0.58	0.49
13. Faire preuve de jugement, de sens pratique, choisir les bonnes solutions	0.51	0.54
17. Consulter, impliquer, déléguer des responsabilités importantes	0.51	0.53
30. Savoir gérer son temps, être efficace	0.51	0.52
4. Être orienté vers l'action, innover, prendre des risques	0.51	0.38*
21. Former et développer les membres de l'entreprise, agir comme mentor (conseiller), préparer la relève	0.47	0.47
3. Viser l'excellence, se mesurer à des standards, poursuivre la réussite avec persévérance	0.45	0.46
26. Être ouvert à la critique, accepter ses limites, apprendre de ses erreurs	0.45	0.37
7. Développer et maintenir son réseau de contacts	0.44	0.41
12. Analyser les problèmes, comprendre la situation dans son ensemble	0.42	0.43
22. Être à l'écoute, chercher à comprendre	0.41	0.37
10. Diriger les personnes, clarifier les contributions attendues	0.40	0.42
27. Avoir le sens des responsabilités, être fiable	0.40	0.39
11. Contrôler l'exécution du travail et des projets, en assurer le suivi, évaluer les progrès accomplis	0.37	0.41
20. Démontrer de la considération envers les autres, veiller à leur bien - être, apporter son soutien	0.35	0.29
25. S'adapter, faire preuve de souplesse et d'ouverture	0.34	0.32
8. Faire circuler l'information	0.29	0.34
15. Faire face aux problèmes de personnel et de rendement	0.26	0.31
3. Faire preuve de persuasion, savoir négocier	0.21	0.22
6. S'informer, se documenter au-delà des opérations courantes	0.20	0.18
19. Reconnaître et récompenser les contributions	0.15	0.29**
29. Agir avec assurance, faire preuve d'autonomie	0.14	0.19
Moyenne de l'ensemble.	0.47	0.45*

¹ *Différence statistiquement signification à un seuil de 0,05 suite à un test-t.

**Différence statistiquement significative à un seuil de 0,01 suite à un test-t.

Avant d'examiner les corrélations de la prochaine section, il convient de présenter la moyenne et l'écart-type de chacune des variables de l'échelle Adoption (voir tableau 8). Les moyennes attribuées par les chefs se situent entre 4,50 et 3,50 et les écarts-types se situent entre 0,42 et 0,74, alors que les moyennes attribuées par les autres se situent entre 4,46 et 3,45 et les écarts-types vont de 0,50 et 0,92. Quant aux indicateurs de performance (voir tableau 9), les moyennes sont de 3,36 pour les deux premiers indicateurs et les écarts-types sont respectivement de ,96 et de 1.00. Les quatre autres indicateurs ont respectivement des moyennes de ,15, ,36, et ,17 pour les deux autres et les écarts-types sont de ,10, ,31, ,21 et de ,12.

Tableau 8
Moyennes d'adoption des compétences en ordre croissant selon les chefs et les autres
(Les moyennes sont sur 6)

Compétences	Moyennes des chefs (N=146)	Écarts- types chefs	Moyennes des autres (N=699)	Écarts-type autres
No.27	4.50	0.43	4.35** ²	0.58
No.28	4.46	0.42	4.11**	0.67
No.29	4.35	0.52	4.46	0.60
No.20	4.25	0.54	3.99**	0.73
No.17	4.14	0.54	3.81**	0.71
No.24	4.13	0.56	3.84**	0.77
No.12	4.09	0.59	3.73**	0.82
No.14	4.09	0.59	4.08	0.82
No.26	4.07	0.44	3.89**	0.72
No.5	4.05	0.55	4.01	0.66
No.13	4.04	0.48	3.88**	0.63
No.23	4.03	0.49	4.10	0.58
No.3	4.03	0.55	4.01	0.68
No.18	3.98	0.60	3.72**	0.83
No.6	3.97	0.61	4.10	0.68
No.4	3.95	0.61	3.80*	0.74
No.25	3.92	0.52	3.79*	0.68
No.21	3.86	0.54	3.75*	0.69
No.15	3.84	0.69	3.72	0.92
No.1	3.83	0.66	3.74	0.76
No.22	3.83	0.66	3.67*	0.88
No.16	3.80	0.65	3.74	0.74
No.7	3.79	0.74	4.12**	0.74
No.30	3.77	0.57	3.96*	0.71
No.2	3.71	0.70	3.57*	0.85
No.19	3.71	0.67	3.45**	0.89
No.9	3.68	0.60	3.58*	0.73
No.11	3.65	0.60	3.71	0.72
No.10	3.63	0.70	3.59	0.81
No.8	3.50	0.70	3.59	0.81
Moyenne totale	3.96	0.36	3.86	0.50

² *Différence statistiquement signification à un seuil de 0,05 suite à un test-t.

**Différence statistiquement significative à un seuil de 0,01 suite à un test-t.

Tableau 9
Moyenne et écart-type des indicateurs de performance

Indicateurs	Échelle	Moyenne	Écart-type
Renta	1 à 5	3.36	.96
Crove	1 à 5	3.36	1.00
Rendemac	0 à 1,00	.15	.10
NPRVE	0 à 1,00	.36	.31
Texdeppro	0 à 1,00	.17	.21
Crovenmoy	0 à 1,00	.17	.12

3.2. Corrélations entre les compétences et la performance (évaluation du chef)

Pour répondre à la deuxième question spécifique de recherche soit, existe-t-il un lien entre les compétences et la performance de l'entreprise?, voyons les corrélations apparaissant aux tableaux 10 et 11. Premièrement, pour le tableau 10, il est possible de constater que, sur les huit corrélations statistiquement significatives, il y en a quatre qui sont à l'envers du sens désiré. Il est possible d'émettre deux hypothèses, soit que les indicateurs de performance choisis ne sont pas valides, soit que l'auto-évaluation ne l'est pas. Il est donc important de regarder ce tableau plus en détail. Si l'on observe les deux indicateurs subjectifs soit Renta et Crove, on constate que les corrélations vont pour la plupart dans le sens contraire de celui souhaité. Pour ces deux indicateurs, il n'y a qu'une corrélation statistiquement significative et celle-ci est négative et dans le sens contraire de celui souhaité. Il y a donc quelque chose d'intéressant ici. Ces résultats semblent vouloir dire que plus le chef s'évalue compétent, plus il semble sévère envers l'évaluation de sa firme ou il l'évalue comme étant moins performante. L'indicateurs Renta ou l'évaluation par l'entrepreneur du niveau moyen de rentabilité de son entreprise depuis trois ans en comparaison avec ses concurrents ne possède pour sa part aucun lien significatif avec les trente compétences. Pour ce qui est de Crove qui est l'évaluation par l'entrepreneur de la croissance moyenne des ventes de son entreprise depuis trois ans en comparaison avec ses concurrents, il possède un lien négatif statistiquement significatif avec la compétence 22 soit le fait d'être à l'écoute et chercher à comprendre. Ceci signifierait que plus le chef est à l'écoute des autres, plus sa perception de la croissance des ventes de son entreprise en comparaison avec ses concurrents diminue. Pour ce qui est des indicateurs plus objectifs, l'indicateur Rendemac ou plus précisément le

ce qui est des indicateurs plus objectifs, l'indicateur Rendemac ou plus précisément le rendement de l'actif, est négativement corrélé avec deux compétences soit le numéro 2 communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement et la 17 consulter, impliquer, déléguer des responsabilités importantes. Selon ces résultats, le rendement de l'actif diminue lorsque le chef d'entreprise augmente l'implication de ses employés. Ceci va à l'encontre de la théorie de la gestion participative. Selon cette philosophie, le fait de responsabiliser les employés accroît leur satisfaction et du même coup la productivité de l'entreprise et donc le rendement de l'actif (Sekiou et al., 2001). De plus, la plupart des corrélations même si elles ne sont pas significatives sont dans le sens contraire de celui souhaité. Ce qui peut vouloir dire que cet indicateur de performance n'est pas bon ou que l'auto-évaluation des compétences n'est pas valable. Pour ce qui est de Nprve ou le pourcentage des ventes attribuables à des produits nouveaux ou modifiés, cet indicateur ne possède qu'un lien avec la compétence 15 et celui-ci est encore une fois dans le sens contraire de celui souhaité. Il peut aussi y avoir présence d'un biais dans les résultats, mais ceci ne pourra être vérifié qu'avec les résultats du tableau 11. Pour ce qui est de Texdepro ou le taux de départs des employés de production. Cet indicateur possède un lien avec la compétence 13, faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions. Il est important de noter que cette corrélation est négative, mais qu'elle est aussi dans le sens souhaité puisque moins les compétences sont adoptées, plus il y a de départ volontaire. Donc, il est normal que les liens soient négatifs avec cet indicateur. L'indicateur Crovenmoy soit la croissance des ventes sur trois ans possède un lien positif avec la compétence 10, diriger les personnes, clarifier les contributions attendues et la compétence 11, contrôler l'exécution du travail et des projets, en assurer le suivi, évaluer les progrès accomplis et la compétence 25, s'adapter, faire preuve de souplesse et d'ouverture. Ceci signifie que lorsque ces compétences augmentent, la croissance des ventes sur trois ans augmente elle aussi. Cette relation est donc dans le sens souhaité. Il est aussi intéressant de constater que seulement cinq relations sur trente vont dans le sens contraire et de plus, elles ne sont pas significatives. Le tableau 11 permettra de voir s'il est possible de répondre à l'hypothèse soulevée soit que les indicateurs ou l'auto-évaluation ne sont pas de bonnes mesures ou encore qu'il y a présence de biais dans les résultats.

Tableau 10
Corrélations entre l'adoption des compétences telles qu'évaluées par le chef lui-même et les
indicateurs de performances.
(N=53)

Compétences	Renta	Crove	Rendemac	NPRVE	Texdepro	Crovenmoy
No.1	-.083	-.029	-.235	.209	-.196	.141
No.2	-.272	-.205	-.370*	.176	-.096	.116
No.3	-.023	.197	.054	.160	.070	.054
No.4	-.104	.145	0.63	-.025	.172	-.069
No.5	-.059	.132	-.165	.053	-.154	.096
No.6	-.264	-.183	-.085	.173	-.044	.034
No.7	-.296	-.174	-.174	-.075	-.062	.259
No.8	-.116	-.194	-.149	.235	-.148	.139
No.9	.129	.266	-.074	.194	-.193	.274
No.10	-.046	.062	-.112	.100	-.078	.354*
No.11	.063	.195	.027	.107	-.221	.345*
No.12	.195	.024	.106	-.037	-.246	.074
No.13	.285	.253	.288	.041	-.380*	.248
No.14	.125	-.008	.057	-.198	-.158	.069
No.15	.144	.007	.043	-.355*	-.160	.164
No.16	-.026	-.120	.047	.251	-.225	-.156
No.17	-.092	-.054	-.328*	.221	-.216	.241
No.18	-.129	-.165	-.199	.219	-.052	.053
No.19	-.010	-.040	.046	.102	-.191	.056
No.20	-.124	-.103	-.173	.245	-.239	.182
No.21	.033	.060	-.146	.025	.040	.067
No.22	-.127	-.303*	-.208	.074	-.035	-.166
No.23	-.099	.100	.046	.048	-.178	.089
No.24	-.158	-.103	-.169	.267	.058	-.020
No.25	-.137	-.185	-.144	.056	-.238	.333*
No.26	-.019	-.209	.024	.050	.043	-.044
No.27	-.063	.103	-.118	-.097	.023	.297
No.28	-.009	.005	-.080	.154	-.094	.059
No.29	-.121	.044	.092	-.032	.128	.015
No.30	-.072	-.002	-.182	.015	-.061	.234
Moyenne totale	-.090	-.039	-.135	.132	-.176	.186

3.3. Corrélations entre les compétences et la performance (évaluation des autres)

Voyons maintenant si l'évaluation faite par les autres donne les mêmes résultats que celle du chef. Il est possible de voir au premier coup d'oeil qu'il y a davantage de corrélations statistiquement significatives au tableau 11, et aussi, pour la majorité des cas dans le sens désiré. Ceci est d'autant plus intéressant puisque les compétences et les critères de performance ne sont pas évalués par les mêmes répondants. Les résultats de cet échantillon ne sont donc pas contaminés puisque les autres non pas contribués à l'évaluation des indicateurs, il n'y a donc pas de biais. Il est donc possible de dire que l'auto-évaluation du chef ne vaut peut-être pas grand-chose. Pour ce qui est des corrélations entre les compétences et les indicateurs, l'indicateur Renta soit l'évaluation par l'entrepreneur du niveau moyen de son entreprise depuis trois ans en comparaison avec ses concurrents, possède une relation significative et dans le sens souhaité avec les compétences 9 planifier et organiser le travail et les projets, faciliter l'atteinte des résultats, 13 faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions, 27 avoir le sens des responsabilités, être fiable et 30 savoir gérer son temps. Ceci signifie que lorsque ces compétences sont élevées, la perception de la rentabilité augmente. L'évaluation par l'entrepreneur du niveau moyen de rentabilité de son entreprise serait donc en relation avec ces compétences. Ce résultat semble logique puisqu'une bonne planification est ressortie dans plusieurs études (Dupriez, 2000; Lorrain et Dussault, 1986) comme étant un gage de succès. Pour les compétences 13, faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions et 30 savoir gérer son temps, être efficace, les corrélations sont significatives à 0,01. L'évaluation de la croissance des ventes par l'entrepreneur en comparaison avec ses concurrents (Crove) serait en relation avec les compétences 1 soit planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise, 5 connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires, 13 faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions, 21 former et développer les membres de l'entreprise, agir comme mentor (conseiller), préparer la relève, 27 avoir le sens des responsabilités, être fiable et finalement et de façon encore plus significative avec la compétence 30, savoir gérer son temps, être efficace. Ces corrélations sont aussi dans le sens désiré. La corrélation avec la compétence 1 semble avoir du sens puisqu'il est important de posséder une vision à long terme afin de pouvoir bien évaluer la performance de sa firme. La vision a été rapporté comme étant très importante, et ce, dans les

études de Filion (1997), Sewell (1998) et Ensley, Carland et Carland (2000). Le rendement de l'actif (Rendemac) est en lien avec la compétence 7 développer et maintenir son réseau de contacts, mais ce lien est négatif, donc il y a encore un problème au niveau de cet indicateur puisque le lien souhaité aurait dû être positif. L'indicateur concernant la recherche et développement (Nprve) est en relation dans le sens souhaité avec la compétence 8 soit faire circuler l'information. Puisque la compétence 8 est en lien avec la recherche et développement, il est donc possible de dire que lorsque le chef fait bien circuler l'information, la somme des pourcentages des ventes attribuables à des produits modifiés à partir des activités de recherche et développement, les ventes attribuables à des produits modifiés selon les exigences des clients et les ventes attribuables à des produits modifiés suite à l'achat de nouvelles technologies augmentent. Le taux de départ volontaire des employés de production (Txdeppro) possède une relation négative très significative avec la compétence 9 soit le fait de planifier et organiser le travail et les projets, faciliter l'atteinte des résultats, 11 contrôler l'exécution du travail et des projets en assurant le suivi, évaluer les progrès accomplis, 13 faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions, 27 avoir les responsabilités, être fiable, 28 faire preuve d'intégrité et d'équité, 30 savoir gérer son temps, être efficace et avec la moyenne totale de l'adoption des compétences. Le sens de cette relation est dans celui souhaité puisque moins les compétences sont adoptées, plus il y a de départs volontaires. Finalement, la croissance moyenne des ventes sur trois ans (Crovenmoy) ne possède pas de relation statistiquement significative avec les compétences à l'étude pour cet échantillon, il est possible de dire qu'il y a un lien entre les compétences et la performance de l'entreprise puisqu'à l'exception d'une, les corrélations statistiquement significatives vont dans le sens prévu. Une autre observation intéressante est que les trois compétences reliées aux relations interpersonnelles soit les compétences 22, 23 et 24 ne sont pas en corrélation avec les indicateurs de performance exceptés dans un cas soit la compétence 22 avec l'indicateur Crove, mais cette relation n'est pas dans le sens voulu. Ces résultats peuvent être dus au fait que ces compétences n'ont pas de liens avec les indicateurs de performance choisis. Il en est de même pour cinq des six compétences de la catégorie gestion des ressources humaines. La seule compétence ayant un lien avec un indicateur soit Crove est la 21 ou former et développer les membres de l'entreprise, agir comme mentor (conseiller), préparer la relève. Pourtant, les ressources humaines sont importantes pour l'entreprise, mais encore ici les indicateurs choisis sont peut-être moins influencés par ce type

de compétences. Il serait intéressant maintenant de voir si les résultats perceptuels sont semblables aux résultats réels de cette étude.

Tableau 11
Corrélations entre l'adoption des compétences du dirigeant telles qu'évaluées par les autres et
les indicateurs de performances du PDG-Manufacturier
(N=53)

Compétences	Renta	Crove	Rendemac	NPRVE	Texdepro	Crovenmoy
No.1	.239	.346*	.035	.183	-.296	.066
No.2	.222	.257	-.090	.271	-.250	-.084
No.3	.045	.275	-.033	.110	-.155	.213
No.4	.034	.158	.029	.088	-.163	.009
No.5	.189	.306*	-.025	.154	-.239	-.015
No.6	-.146	-.159	-.268	.136	-.084	.083
No.7	-.197	-.252	-.343*	-.105	.018	.075
No.8	-.135	-.151	-.252	.408*	-.193	-.017
No.9	.386**	.298	.063	.147	-.427**	-.215
No.10	.147	.107	-.079	.213	-.266	-.018
No.11	.188	.229	-.105	.096	-.467**	.221
No.12	.288	.264	.022	-.055	-.302	.107
No.13	.358**	.357*	.049	.059	-.434**	.261
No.14	.055	.155	-.260	-.123	-.164	.286
No.15	.053	.051	-.116	.007	-.012	.105
No.16	.088	.086	.023	.122	-.176	.147
No.17	.115	.145	-.117	.211	.024	-.159
No.18	.203	.231	.134	.230	-.336	.106
No.19	-.093	.112	-.163	.240	-.069	.022
No.20	.201	.223	.030	.103	-.311	.142
No.21	.125	.323*	.032	.197	-.294	.073
No.22	.151	.096	-.041	-.066	-.189	.086
No.23	.154	.252	-.008	.199	-.209	.052
No.24	.107	.101	-.096	.261	-.249	.071
No.25	.262	.169	.123	.027	-.243	.054
No.26	.272	.139	.101	.099	-.216	-.211
No.27	.321*	.327*	.000	.028	-.382*	.160
No.28	.276	.144	-.076	.183	-.339*	-.091
No.29	.041	.287	-.003	.068	-.002	.053
No.30	.400**	.469**	.085	.159	-.407*	.228
Moyenne totale	.210	.252	-.068	.184	-.337*	.104

3.4. Comparaisons entre les compétences jugées essentielles et leurs corrélations avec la performance réelle

Premièrement, il a été observé que les cinq premières compétences vues comme étant essentielles sont : 1) planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise; 2) connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires; 3) encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres; 4) recruter avec soin, savoir s'entourer et 5) communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement. Si l'on regarde dans les tableaux de corrélations, on peut constater que ce ne sont pas les mêmes compétences qui sont reliées à la performance. La compétence vue comme étant la plus essentielle par les deux groupes n'est corrélée d'une façon significative qu'avec un indicateur de performance qui est Crove, et ce, seulement pour les autres. La deuxième ne possède qu'un lien significatif et c'est aussi avec l'indicateur Crove. La troisième et la quatrième compétence ne sont quant à elles en corrélation avec aucun indicateur et la dernière ne l'est qu'avec l'indicateur Rendemac et cette corrélation est dans le sens contraire de celui attendu. Il y a donc une différence entre les résultats liés aux perceptions et ceux dits réels. Les compétences ressortant comme ayant le plus de liens avec les indicateurs de performance sont les compétences 13, faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions, 27, avoir le sens des responsabilités, être fiable et la compétence 30, savoir gérer son temps, être efficace. Si l'on regarde le rang accordé à ces compétences dans l'échelle essentielle selon les chefs, on voit que la compétence 13 est au dixième rang, la 30 au douzième rang et la 27 au vingt et unième rang. Ceci démontre que les résultats perceptuels et réels sont vraiment différents et ne donne pas la même information. Cette différence provient peut-être du fait qu'il y a une contrainte entre les opinions et la réalité. Les gens ont peut-être de la difficulté à bien évaluer les compétences essentielles au succès de l'entreprise.

Conclusion et discussion

En conclusion, les compétences essentielles qu'un bon chef doit posséder, selon ses perceptions et celles des autres, sont planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise (1), connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires (5), encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres (24), recruter avec soin, savoir s'entourer (16) et communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement (2). Par contre, il a été possible de constater que ces résultats ne correspondaient pas nécessairement aux compétences ayant un effet réel sur la performance de l'entreprise soit faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions (13), avoir le sens des responsabilités, être fiable (27) et savoir gérer son temps, être efficace (30). Pour ce qui est de la relation entre les compétences et la performance de l'entreprise, les compétences ayant plus d'un lien avec les indicateurs de performance évalués sont (7) développer et maintenir son réseau de contacts, (9) planifier et organiser le travail et les projets, faciliter l'atteinte des résultats, (13) faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir de bonnes solutions, (21) former et développer les membres de l'entreprise, agir comme mentor (conseiller) préparer la relève, (22) être à l'écoute, chercher à comprendre, (27) avoir le sens des responsabilités, être fiable et (30) savoir gérer son temps, être efficace. Les indicateurs ayant le plus de liens avec les compétences sont Renta soit l'évaluation par l'entrepreneur (perception) du niveau moyen de rentabilité de son entreprise depuis trois ans en comparaison avec ses concurrents, Crove soit l'évaluation par l'entrepreneur (perception) de la croissance moyenne des ventes de son entreprise depuis trois ans en comparaison avec ses concurrents, Texdepro ou le taux de départs volontaires des contremaîtres et Crovenmoy soit la croissance des ventes sur trois ans. Il est important de souligner que mis à part le taux de départ volontaire des contremaîtres et la croissance moyenne des ventes sur trois ans, les deux autres indicateurs ayant les liens les plus forts avec les compétences sont des indicateurs évalués de façons subjectives tout comme les compétences. Par contre, si l'on regarde du côté du chef, il a été vu que certaines de ces corrélations allaient dans le sens contraire de celui voulu et que ceci peut être dû à des faiblesses au niveau de l'auto-évaluation. Les indicateurs financiers ne sont pour la plupart pas corrélés avec les compétences ou encore le sont dans une très faible proportion et avec très peu de compétences. Du côté des compétences, certaines ne possèdent pas de lien avec les

indicateurs de performance. Ces compétences influencent peut-être la performance de façon indirecte puisque le chef influence les employés qui de leur côté influencent ensuite la performance.

Certaines limites sont présentes dans cette étude. L'une d'elle peut-être la présence d'un biais dû à un instrument de mesure non parfait qui peut amener des corrélations plus faibles. Ces instruments de mesure ne sont pas parfaits puisqu'ils sont en grande partie subjectifs. Un instrument subjectif ne donne pas une mesure parfaite de la réalité puisqu'il peut être influencé par plusieurs éléments. Par exemple pour le PDG-Leadership, l'humeur de la personne, sa relation avec le chef, sa personnalité, son niveau d'éducation ou ses dispositions personnelles le jour de la passation des questionnaires. Du côté du PDG-Manufacturier, la perception que possède le chef de son entreprise peut être faussée par différents éléments qui ne peuvent être contrôlés puisqu'ils sont perceptuels. La petite taille des échantillons peut être une autre cause du peu de résultats significatifs. Aussi, le fait que les entreprises proviennent toutes du même groupement et qu'elles sont des entreprises manufacturières fait qu'elles possèdent des caractéristiques particulières communes qui peuvent amener un biais au niveau des réponses, le fait d'inclure des entreprises d'autre groupement ou d'autres types d'entreprises pourrait modifier les résultats. Par contre, ceci n'entraîne pas nécessairement des corrélations plus faibles, mais peut influencer la perception des compétences dites essentielles. Aussi, comme seulement quelques indicateurs de performance provenant du PDG-Manufacturier ont été sélectionnés, peut-être que les autres auraient eu davantage de corrélations avec les compétences à l'étude. Ceci pourrait être une piste de recherche pour d'autres étudiants ou chercheurs. Une autre limite est le fait que plusieurs éléments importants n'ont pas été pris en compte dans cette étude par exemple l'environnement. Le fait d'inclure d'autres variables amènerait peut-être de meilleurs résultats puisque plusieurs variables entrent en ligne de compte lorsqu'il est question de gestion d'entreprise. Aussi, l'introduction de variables modératrices aurait aussi pu influencer les résultats.

Certaines implications pour les entreprises, les chercheurs et les étudiants peuvent être dégagées de cette étude. Malgré les résultats obtenus, les compétences évaluées peuvent influencer la performance de l'entreprise. Par contre, ces compétences n'influencent peut-être pas directement les indicateurs de performance. Ces compétences et comportements peuvent influencer d'autres éléments de l'entreprise qui ont une influence plus marquante sur les

indicateurs de performances de l'entreprise. Par exemple, la façon avec laquelle le dirigeant agit avec ses employés a un effet sur leur performance à eux et du même coup la productivité de l'entreprise ainsi que ses bénéfices. Les employés de l'entreprise ont une plus grande influence sur la performance de l'entreprise puisqu'ils s'occupent de la production. La façon dont le chef planifie leurs activités et agit avec eux influence leur comportement et leur motivation au travail ce qui influence la productivité de l'entreprise. Il serait important de voir quels sont les éléments que le dirigeant influence vraiment s'il adopte ou améliore certaines compétences de gestion. Ensuite, il serait intéressant de voir comment ces éléments influencent vraiment la performance. Ceci ouvre de nouveaux horizons pour la recherche puisque d'autres éléments doivent être étudiés pour bien comprendre l'influence que possède le dirigeant sur la performance de son entreprise.

En ce qui concerne les recherches futures, il serait intéressant de voir si les résultats se reproduisent lorsque les questionnaires sont utilisés avec des gens d'autres types d'entreprises, d'autres pays, des gens d'autres cultures et aussi de province différente. L'influence de l'environnement a aussi été omise dans cette étude et comme son influence est très importante il serait important de l'inclure dans les recherches futures afin de voir en quoi elle influence la performance de l'entreprise. Aussi, il serait important de déterminer l'influence que l'environnement peut avoir sur les compétences du dirigeant et du même coup voir l'influence du dirigeant sur ce même environnement. Un autre questionnaire mesurant les variables environnementales influençant l'entreprise pourrait être utilisé et il pourrait être mis en corrélation avec les deux PDG. Ceci pourrait du même coup aider à valider les résultats de Baum, Locke et Smith (2001) qui ont effectué ce genre de recherche. Ceci permettrait de voir la véritable interaction entre ces variables et la complexité entourant la performance d'une PME.

Références

Baldwin, J. (1994). *Stratégie de réussite : profession des PME au Canada*. Ottawa : Statistique Canada.

Barab, M. A. (1993). *Success and failure in small business : the case of manufacturing firms in California*. Thèse de doctorat, Michigan : Ann Arbor, UMI.

Barabel, M. (2003). Portrait des patrons de PME sans stéréotypes. *L'Expansion Management Review*, 108, 85-91.

Baron, R.-A. & Markman, G.-D. (2000). Beyond social capital : how social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14, 106-116.

Baum, J. R., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 292-303.

Becherer, R. C. & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37, 28-36.

Begley, T. M. & Boyd, D.P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.

Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16, 26-60.

Blawatt, K. (1992). Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship, *CCPME*, 12ème conférence.

Bonnefour, C. & Courtois, A. (2001). *Indicateurs de performances*. Paris : Hermès Sciences.

Boujlida, A. (2002). *La performance financière des PME manufacturières : Conceptualisation et mesure*. Mémoire de maîtrise, Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.

Boutiller, S. & Uzunidis, D. (1999). *La légende de l'entrepreneur : Le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise*. Paris : Éditions la découverte et Syros.

Caird, S. P. (1993). What do psychological tests suggest about entrepreneurs? *Journal of Managerial psychology*, 8, 11-20.

Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 77-89.

Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The Founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.

Collerette, P. & Aubry, P. G. (1988). *Femmes et hommes d'affaires : qui êtes-vous?* Montréal : Agence D'Arc.

Cragg, P. B. & King, M. (1988). Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *American Journal of Small Business*. 12, 49-64.

Driessen, M. P. & Zwart, P. S. (1999). The role of the entrepreneur in small business success : the entrepreneurship scan. *International Council for Small Business, Singapore*.
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/ICSB/99ics079.htm>

Duchéneaut, B. (1996). *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres et analyses pour mieux les connaître*. Paris : Laurent du Mesnil, Maxima.

Dupriez, S. (2000). L'administrateur de l'entreprise du III^e millénaire, Profil, compétences et défis de gestion : Synthèse d'une démarche de réflexion sur l'avenir de la gestion au Québec. *Organisations et Territoires*, 9, 87-99.

- Dyke, L. S., Fischer, E. M. & Reuber, A. R. (1992). An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 30, 72-87.
- Ennew, C., Robbie, K., Wright, M. & Thompson, S. (1994). Small business entrepreneurs and performance : Evidence from management buy-ins. *International Small Business Journal*, 12, 28-44.
- Ensley, M. D., Carland, J.W. & Carland, J.C. (2000). Investigating the existence of the lead entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 38, 59-75.
- Evans, D. S. & Leighton, L. S. (1989). Some empirical aspects of entrepreneurship. *The American Economic Review*, 70, 519-535.
- Fenwick, G.D. & Strombom, M. (1998). The determinants of franchise performance : an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16, 28-45.
- Ferguson, F. - E. & Durup, J.R., (1997). Work-family conflict and entrepreneurial women : A Literature review. *Journal of small business & entrepreneurship*, 14 (1), 30-51.
- Filion, L. J. (1997). *Le métier d'entrepreneur*. Montréal : Écoles des Hautes Études Commerciales.
- Foucher, R, Pettersen, N & Naji, A. (2003). *Répertoire de définitions. Notions de compétences individuelles et de compétences collectives*. Document de travail préliminaire, La Chaire en gestion des compétences, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Frese, M.; Van Gelderen, M. & Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner : Psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*, 38, 1-17.
- Gartner, W. B. (1989). « Who is an entrepreneur? » Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 13, 47-68.

Gasse, Y. & D'Amours, A. (2000). *Profession : entrepreneur*. Québec : Les Éditions Transcontinental Inc. et Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.

Global Perspective. (2000). Advantageous competence of owner/ manager to grow the firm in Poland : Empirical evidence. *Journal of Small Business Management*, 38, 88-94.

Hankinson, A., Bartlett, D. & Ducheneaut, B. (1997). The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance : The UK (Rennes) SME survey 1995-1997 an international research project UK survey. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3, 168.

Herron, L. & Robinson, R.B. Jr. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.

Hisrich, R. D. & Grachev, M. V. (1995). The Russian entrepreneur : Characteristics and prescriptions for success. *Journal of Managerial Psychology*, 10, 3-9.

Hofer, C.W. & Sandberg, W.R. (1987). Improving new venture performance : Some guidelines for success. *American Journal of Small Business*, 12, 11-25.

Hoy, F. & Hellriegel, D. (1982). The Kilman and Herden model of organizational effectiveness criteria for small business managers. *Academy of Management Journal*, 25, 308-322.

Hunt, R.E. & Adams, D.C. (1998). Entrepreneurial behavioral profiles and company performance : A cross-cultural comparison. *International Journal of Commerce & Management*, 8, 33-49.

Julien, P.-A. Et Marchesnay, M. (1996). *L'Entrepreneuriat*. Paris : Économica.

Julien, P.-A. (1997). Pour une définition des PME. In GREPME (dir.), *Les PME bilan et perspectives* (p.1-16). Paris : Economica (2^e édition).

Julien, P.-A. (2000). *L'Entrepreneuriat au Québec (pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005)*. Québec : Les Éditions Transcontinental inc. et Les Éditions de l'entrepreneurship.

Kaplan, R. et Norton, D. P. (1998). *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique*. Paris : Éditions d'Organisation.

Kho, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics : A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 12.

Kotey, B. & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Business Management*, 35.

Lafuente, A. & Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms : The case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10, 17-30.

Lefebvre, É. (1991). Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices. *Revue Internationale P.M.E.*, 4, 7-26.

Lorrain, J. & Dussault, L. (1986). *Les caractéristiques psychologiques et les comportements de gestion des propriétaires-dirigeants : cas des PME manufacturières en phase de démarrage*. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.

Man, T. W. Y., Lau, T. & Chan, K. F. (1998). Conceptualisation of SME's competitiveness : A focus on entrepreneurial competencies. *International council for Small Business, Singapore*.
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ISCB/y004.htm>

Miller, D. & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32 (11), 1389-1409.

Montagno, R.V.; Kuratko, D.F. & Scarcella, J.H. (1986). Perception of entrepreneurial success characteristics. *American Journal of Small Business*, 11, 25-32.

Moran, P. (1998). Personality Characteristics and growth-orientation of the small business owner-manager. *International Small Business Journal*, 16 (3), 17-38.

Morin, E. M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal : Gaëtan Morin.

Morin, E., Guindon, M. & Boulianne, É. (1996). *Les indicateurs de performance*. Montréal : Guérin.

Pettersen, N. (à paraître). Chapitre 6-Mener une PME au succès : quelles sont les compétences requises selon les dirigeants de PME et leur entourage? Dans Foucher, R. (Ed.), *Gérer les compétences : principes, pratiques et instruments*. Montréal : Éditions Nouvelles. En coll. Avec la Chaire en gestion des compétences, UQAM.

Reuber, R. & Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, 37, 30-45.

Roper, S. (1998). Entrepreneurial characteristics, strategic choice and small business performance. *Small Business Economics*, 11, 11-24.

Sanberg, W.R. & Hofer, C.W. (1987). Improving new venture performance : the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2, 5-28.

Sandler-Smith, E.; Hampson, Y. & Chaston, B.B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41, 47-67.

Sapienza, H.J. & Grimm, C.M. (1997). Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 5-24.

Sekiou et al. (2001). *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective international*. Montréal : Les éditiond 4L inc.

Sewell, P. C. (1998). Chatacteristics and behaviors of successful entrepreneurial leaders. *International Counsil for Small Business, Singapore*.
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/d002.htm>

Shonesy, L. & Gulbro, R. D. (1998). Small business success : A Review of the litterature. *Athens State College, Association for Small Business and Entrepreneurship, dallas Texas*.
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ASBE/98asb040.txt>

Still, L.-V. & Timms, W., (2000). Women's business : The flexible alternative workstyle for women. *Women in Management Review*, 15 (5/6), 272-282.

Stuart, R. W. & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5, 151-162.

Thorpe, R. (1987). *An exploration of small business success : The Role of the manager*. Michigan : Ann Arbor, UMI.

Wee, C.-H., Lim, W.-S. & Lee, R. (1994). Entrepreneurship : a review with implications for further research. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11, 25-49.

Annexe A



PDG Leadership

Vous avez été choisi par le chef de l'entreprise afin de recueillir vos observations sur sa façon d'exercer son rôle comme chef. Ces observations, recueillies auprès de plusieurs personnes, permettront au chef d'identifier les compétences qu'il maîtrise ainsi que celles qu'il devrait améliorer pour le succès de son entreprise.

La valeur du processus repose sur la sincérité de vos réponses. À cet égard, diverses précautions sont prises afin que vos réponses demeurent strictement confidentielles. Entre autres précautions, il y a au minimum trois personnes par catégorie de répondants, de façon à préserver votre anonymat.

Il faut de 40 à 50 minutes pour compléter ce questionnaire.

REMARQUE. Vous pouvez en tout temps faire des commentaires ou expliquer votre réponse directement sur le questionnaire.

Pour des explications supplémentaires, veuillez communiquer avec le responsable du projet au Groupement des chefs d'entreprise du Québec (819 477-7535) ou avec Normand Pettersen (819 376-5011 poste 3143; normand_pettersen@uqtr.ca).

PARTIE 1

Cette partie du questionnaire est composée d'énoncés portant sur des comportements. Pour chacun de ces énoncés, on vous demande de répondre à deux questions.

QUESTION 1 -

« Selon vos propres observations, dans quelle mesure le chef de l'entreprise adopte-t-il chacun des comportements suivants lorsque requis ? » (Les comportements se trouvent aux pages 2 à 10)

Vous répondez en cochant l'une des sept possibilités suivantes :

① Dans une très faible mesure	② Dans une faible mesure	③ Modérément	④ Dans une grande mesure	⑤ Dans une très grande mesure	⑥ Exagérément	⑦ (?) Ne sais pas
----------------------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------	---------------------------

Important.

- Vous cochez [E] « **Exagérément** » si vos observations vous indiquent que le chef de l'entreprise adopte le comportement de manière exagérée, c'est-à-dire plus que ne l'exige la situation.
- Si vos observations ne vous permettent pas de vous prononcer de façon certaine, vous cochez [?] « **Ne sais pas** », puis vous passez directement à l'énoncé suivant.

QUESTION 2 -

« Selon vous, le chef de l'entreprise devrait-il améliorer ce comportement pour exercer efficacement son rôle ? »

Si la réponse est « **Non** », (ou que vous avez déjà répondu « Exagérément » à la question 1) vous ne cochez rien. Par contre, si vous croyez important que le chef améliore ce comportement, vous cochez [O] « **Oui** ».

QUESTION 1 : « Selon vos propres observations, dans quelle mesure le chef de l'entreprise adopte-t-il chacun des comportements suivants lorsque requis ? »

① Dans une très faible mesure	② Dans une faible mesure	③ Modérément	④ Dans une grande mesure	⑤ Dans une très grande mesure	⑥ Exagérément
-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------------------------	---------------

Vous ne pouvez vous prononcer de façon certaine, cochez ? et passez à l'énoncé suivant.

QUESTION 2 : Croyez-vous important que le chef améliore ce comportement? Si oui, cochez ⑥

SECTION A : GESTION STRATÉGIQUE ET DIRECTION GÉNÉRALE D'ENTREPRISE

1. Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise. Le chef :			
1) Sait où il s'en va : dégage une <u>vision</u> précise de ce que sera l'entreprise dans quelques années (p. ex., produits ou services, marchés, technologies, personnel, chiffre d'affaires).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
2) Détermine la <u>mission</u> , les <u>valeurs</u> , et les <u>principes</u> fondamentaux (culture) qui guideront l'entreprise vers l'avenir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
3) Formule des <u>objectifs</u> et des <u>stratégies</u> pour les prochaines années (2 ans et plus).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
4) Dans sa planification stratégique, <u>tient compte</u> des besoins de la clientèle, de la concurrence, des fournisseurs, des capacités et des limites de son entreprise.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
5) Voit les choses <u>globalement</u> : va au-delà de son environnement immédiat pour apprécier sa position dans un contexte plus global.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
6) Prévoit à <u>long terme</u> (2 ans et plus) les tendances futures et leurs conséquences pour l'entreprise.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
2. Communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement. Le chef :			
1) Communique la mission et les orientations stratégiques <u>continuellement</u> , à tous les <u>membres</u> de l'entreprise.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
2) Communique la mission et les orientations stratégiques dans des termes <u>concrets</u> afin que tous aient une idée claire où va l'entreprise, qu'ils comprennent les projets et les décisions.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
3) Fait en sorte que la mission et les orientations stratégiques se reflètent directement et concrètement <u>dans sa gestion</u> , ses <u>décisions</u> et son <u>propre comportement</u> .	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
4) <u>S'implique directement</u> dans la création et le renforcement de la mission et des orientations stratégiques de l'entreprise.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
5) Suscite l' <u>engagement</u> de tous les membres de l'entreprise à l'égard de la mission.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
3. Viser l'excellence, se mesurer à des standards, poursuivre la réussite avec persévérance. Le chef :			
1) Travaille en fonction d' <u>objectifs clairs et mesurables</u> (p. ex., améliorer les ventes de 15 %, devenir le leader dans son marché, diminuer le délai maximum de livraison des fournisseurs, etc.).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
2) Poursuit et encourage l' <u>amélioration continue</u> : met en place des façons de faire les choses mieux, plus vite ou à moindre coût.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
3) Exige des autres des <u>normes de rendement élevées</u> .	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
4) Cherche à <u>dépasser</u> les objectifs fixés.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥
5) Agit avec <u>persévérance</u> : s'y prend de plusieurs manières ou de façon répétée afin de venir à bout d'un obstacle ou d'une difficulté.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	?	⑥

NE PAS OUBLIER DE RÉPONDRE À LA QUESTION 2

PARTIE 3

« Parmi les compétences suivantes d'un chef, lesquelles sont les plus essentielles pour le succès de votre entreprise ? (Vous pouvez en choisir jusqu'à un maximum de 15.) »

Compétences
les plus essentielles

Gestion stratégique et Direction générale d'entreprise

1. Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise ☐
2. Communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement ☐
3. Viser l'excellence, se mesurer à des standards, poursuivre la réussite avec persévérance ☐
4. Être orienté vers l'action, innover, prendre des risques ☐
5. Connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires ☐
6. S'informer, se documenter au-delà des opérations courantes ☐
7. Développer et maintenir son réseau de contacts ☐
8. Faire circuler l'information ☐

Gestion opérationnelle centrée sur les résultats

9. Planifier et organiser le travail et les projets, faciliter l'atteinte des résultats ☐
10. Diriger les personnes, clarifier les contributions attendues ☐
11. Contrôler l'exécution du travail et des projets, en assurer le suivi, évaluer les progrès accomplis ☐

Résolution de problèmes et prise de décision

12. Analyser les problèmes, comprendre la situation dans son ensemble ☐
13. Faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions ☐
14. Décider, passer à l'action au moment opportun, faire ce qui doit être fait ☐
15. Faire face aux problèmes de personnel ou de rendement ☐

Gestion des ressources humaines

16. Recruter avec soin, savoir s'entourer ☐
17. Consulter, impliquer, déléguer des responsabilités importantes ☐
18. Motiver, stimuler les membres de l'entreprise à l'égard du travail et des projets ☐
19. Reconnaître et récompenser les contributions ☐
20. Démontrer de la considération envers les autres, veiller à leur bien-être, apporter son soutien ☐
21. Former et développer les membres de l'entreprise, agir comme mentor (conseiller), préparer la relève ☐

Relations interpersonnelles et influence

22. Être à l'écoute, chercher à comprendre ☐
23. Faire preuve de persuasion, savoir négocier ☐
24. Encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres ☐

Gestion de soi

25. S'adapter, faire preuve de souplesse et d'ouverture ☐
26. Être ouvert à la critique, accepter ses limites, apprendre de ses erreurs ☐
27. Avoir le sens des responsabilités, être fiable ☐
28. Faire preuve d'intégrité et d'équité ☐
29. Agir avec assurance, faire preuve d'autonomie ☐
30. Savoir gérer son temps, être efficace ☐

Maximum 15

PARTIE 4

➤ LA QUESTION SUIVANTE S'ADRESSE AUX RÉPONDANTS AUTRES QUE LE CHEF ÉVALUÉ

1. Quelle est votre fonction dans l'entreprise ? *(Ne choisir qu'une seule réponse)*

employé cadre ou membre de l'équipe de direction <input type="checkbox"/>	commis ou secrétaire <input type="checkbox"/>
employé de production <input type="checkbox"/>	autre (précisez) : <input type="checkbox"/>
membre du conseil d'administration <input type="checkbox"/>	

➔ PASSEZ À LA PARTIE 5

➤ LES QUESTIONS 1 À 7 CI-DESSOUS S'ADRESSENT AU CHEF ÉVALUÉ

1. Quelle est votre fonction dans l'entreprise ? *(Ne choisir qu'une seule réponse)*

président-directeur général (P.-D.G.) <input type="checkbox"/>	président <input type="checkbox"/>	autre (précisez) : <input type="checkbox"/>
--	------------------------------------	---

2. Depuis combien d'années dirigez-vous la présente entreprise? ____ans
3. Outre l'entreprise que vous dirigez présentement, avez-vous auparavant travaillé dans le même secteur d'activités?
 oui ☐ ➔ indiquez le nombre d'années d'expérience dans ce secteur d'activités (incluant l'expérience acquise dans la présente entreprise): ____ans
 non ☐

4. Formation

- 4.1. Indiquez votre niveau de scolarité le plus élevé atteint :

primaire <input type="checkbox"/>	secondaire <input type="checkbox"/>	collégial <input type="checkbox"/>	universitaire <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--

- 4.2. Quels sont les domaines de spécialisation de vos études *(cochez plusieurs réponses au besoin)* :

technique <input type="checkbox"/>	ingénierie <input type="checkbox"/>	administration <input type="checkbox"/>	autres (précisez) : <input type="checkbox"/>
marketing, ventes <input type="checkbox"/>	informatique <input type="checkbox"/>	comptabilité, finance <input type="checkbox"/>	

5. Quel est votre sexe ? masculin ☐ féminin ☐
6. Avez-vous créé ou participé à la création de l'entreprise que vous dirigez actuellement?
 oui ☐ non ☐
7. Avez-vous déjà complété le PDG manufacturier?
 oui ☐ non ☐

PARTIE 5

VEUILLEZ, S'IL VOUS PLAÎT, INSÉRER VOTRE QUESTIONNAIRE REMPLI DANS L'ENVELOPPE PRÉ-ADRESSÉE CI-JOINTE ET NOUS LE RETOURNER.

MERCI DE VOTRE COLLABORATION